

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



***“Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres:  
construção e mobilização do conhecimento dentro de uma  
Network”***

**Alexandra Soraia Da Costa Gomes**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**

**Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação**

**Relatório de Estágio**

**Orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu**

**2019**

## Agradecimentos

Agradeço à minha família. Por renovar a minha energia, cada vez que me perdia num dos seus abraços. Por ser o meu porto seguro, mesmo a *kms* de distância. E por sempre acreditar em mim, mais do que eu mesma.

Agradeço aos meus amigos, que estiveram e continuam do meu lado depois deste longo processo. Pela paciência, pela força, por fazerem por mim mais do que eu poderia alguma vez pedir.

- À Joana e à Bea, pelos desesperos que partilhamos e pelo mútuo apoio que construímos. Foram, uma vez mais, um dos meus grandes pilares;
- Ao Ricardo, ao Bruno e à Raquel por colorirem a minha vida e sempre tornarem as tempestades, mais pequenas;
- À Cláudia e ao Tiago pela maneira bonita que vêm o meu trabalho e por sempre impulsionarem a que dê mais de mim.

Agradeço às minhas colegas, e agora para sempre amigas, Paula Ortiz e Sara do Vale. Pela cumplicidade, pelos ensinamentos, pelas conversas e pelos objetivos em comum. Por serem as mulheres que são e que um dia, hei-de ser.

Agradeço a todas as pessoas que constituem a PpDM e que, de alguma forma, contribuíram para este meu trabalho. Em especial, à Alexandra Silva e à Ana Sofia Fernandes por me aceitarem e acompanharem no seio de uma organização que para sempre vou respeitar.

Agradeço à professora Joana Viana, pela inspiração e pelo apoio ao longo destes últimos 5 anos. À professora Paula Guimarães, por me oferecer uma bússula, quando me senti perdida. À professora Natália Alves, por me ter ajudado a encontrar a essência deste meu trabalho. E à professora Sofia Viseu, por ter tornado este resultado possível.

Agradeço, por fim, à minha mãe por ser mais do que ela própria sabe.

*À fé, que tudo possibilita!*



## Resumo

O presente relatório é o resultado do estágio curricular realizado na Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM), no âmbito do 2º Ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação, na área de especialização de Organização e Gestão da Educação e Formação.

Através de uma metodologia inspirada no *network ethnography*, este trabalho teve como objetivo compreender os processos de construção e mobilização do conhecimento dentro de uma *Network* e de que forma, estes, possibilitam a emergência de novos modelos de governança. Como resultado desta investigação, compreendeu-se que a PpDM, ao construir e mobilizar conhecimento dentro da sua *Network*, surge como uma nova voz nas conversas políticas o que, por sua vez, tem vindo a contribuir para a emergência de uma nova forma de governança nomeada de *Heterarchy*.

Ao longo dos oito meses de estágio, houve a possibilidade de desenvolver funções de técnica superior de Educação e Formação, nomeadamente através da elaboração do processo de candidatura a certificação como entidade formadora, da construção do Manual de Formação da PpDM e da gestão do conhecimento da organização.

**Palavras-Chave:** *Network Ethnography*; *Network*; Processos de Construção e Mobilização do Conhecimento; Novos Modelos de Governança

## **Abstract**

This report is the result of the academic internship held in the Portuguese Platform for Women's Rights (PpDM), within the 2<sup>nd</sup> cycle of studies leading to the master's degree in Education and Training, in the area of specialization of Organization and Management of Education and Training.

Through a methodology inspired by the *network ethnography*, this study aimed to understand how the processes of building and mobilizing knowledge within a Network works and how these processes make possible the emergence of new governance models. As a result of this research, it was understood that the PpDM, by building and mobilizing knowledge within its Network, emerges as a new voice in political conversations which, in its turn, has contributed to the emergence of a new form of governance named Heterarchy.

During the eight-month internship, it was possible to develop functions of an education and training technician, namely through the preparation of the application process for certification as a training entity, the construction of the PpDM's Training Manual and knowledge management in the organization.

**Key Words:** Network Ethnography; Network; Processes of Knowledge Construction and Mobilization; New Governance Models

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

**ADP** – *Aliança para a Democracia Paritária*

**AFEM** – *Associação das Mulheres da Europa Meridional*

**APEM** - *Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*

**AG** – *Assembleia-Geral*

**AMCV** – *Associação Mulheres Contra a Violência*

**CEDAW** – *Convenção para a Eliminação...*

**CPLP** – *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa*

**CMI** – *Conselho Municipal para a Igualdade*

**DES** – *Diretório da Economia Social*

**ECOSOC** - *Estatuto Consultivo Especial junto do Conselho Económico e Social*

**EOS** - *Associação de Estudos, Cooperação e Desenvolvimento*

**EU** – *União Europeia*

**LEM** – *Lobby Europeu de Mulheres*

**ODS** – *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*

**ONG** – *Organização Não Governamental*

**ONGDM** – *Organização Não Governamental para os Direitos das Mulheres*

**ONU** – *Organização das Nações Unidas*

**PpDM** – *Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres*

**REDE** – *Rede Portuguesa de Jovens para a Igualdade entre Mulheres e Homens*

**SVE** – *Serviço Voluntário Europeu*

**UN RIC** - *Centro Regional das Nações Unidas para a Europa*



## **Índice**

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>8</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I – PpDM: história e funcionamento de uma <i>Network</i> para os Direitos da Mulher e Igualdade de Género .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Nota Introdutória .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Campo de estudo .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Conceitos .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Problemática do Estudo.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Metodologia.....</b>	<b>23</b>
5.1. Técnicas de Recolha de Dados.....	23
5.2. Análise dos Dados.....	26
<b>6. Caracterização da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres....</b>	<b>27</b>
6.1. História e funcionamento de uma <i>Network</i> para os Direitos das Mulheres e Igualdade de Género .....	28
6.2. Construção e Mobilização do conhecimento dentro da <i>Network</i> .....	39
6.3. Novas Formas de Governança potenciadas pela <i>Network</i> .....	43
6.4. Síntese Conclusiva: Processos de Construção e Mobilização do Conhecimento dentro da PpDM e Novas Formas de Governança .....	44
<b>Capítulo II – Atividades de Estágio.....</b>	<b>46</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>60</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>63</b>

## **Índice de Tabelas**

**Tabela 1:** Pressupostos Teóricos

**Tabela 2:** Eixo de Análise e Questões de Partida

**Tabela 3:** Documentos consultados ao longo do estágio

**Tabela 4:** Tratamento de Dados

**Tabela 5:** Organizações Membro da PpDM





## Introdução

O presente relatório resulta da concretização do estágio curricular na Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM), realizado no âmbito do Mestrado em Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio realizou-se ao longo de dezasseis horas semanais, compreendidas no período de 9 de outubro de 2017 a 15 de junho de 2018.

Os objetivos assumidos para o estágio curricular foram os seguintes:

- Aprofundar conhecimentos nas áreas da Educação e Formação, numa organização não governamental para os Direitos das Mulheres;
- Experienciar e desenvolver funções de técnica de educação e formação em contexto profissional real;
- Colaborar com profissionais de diversas áreas científicas e com diversas organizações cujos conhecimentos se revejam relevantes para a área da Educação e Formação;
- Compreender a dimensão educativa e formativa que existe numa organização não governamental para os Direitos das Mulheres;

A escolha do local de estágio – PpDM – resumiu-se, em termos pessoais, na identificação com a atividade inerente ao terceiro setor e com a área dos Direitos Humanos das Mulheres e Igualdade de Género. Em termos académicos, relacionou-se com o facto de o estudo de *networks* sob uma perspetiva etnográfica encontrar-se, ainda, pouco retratado na literatura portuguesa embora, como Hogan (2015) argumenta, sejam essenciais mais investigações sobre esta perspetiva, atendendo ao seu potencial para explicar o envolvimento de novos atores e o surgimento de novas formas de pensamento sobre a construção e distribuição do conhecimento (Robertson & Dale in Hogan, 2015, p. 381). Por sua vez, será também possível compreender os processos de alteração de um governo no qual o Estado opera hierarquicamente e de forma centralizadora, para novos modelos de governança, baseados na interação de instâncias de decisão locais, nacionais e supranacionais (Hogan, 2015).

Desta forma, foi conduzida uma investigação de pequena dimensão com o objetivo de caracterizar os processos de construção e mobilização do conhecimento dentro da PpDM, recorrendo ao *network ethnography* como design metodológico e a um quadro conceptual que inclui: a definição e contextualização das Organizações Não Governamentais a nível nacional e internacional; um olhar transnacional sob as Organizações Não Governamentais para os Direitos das Mulheres; a passagem de Governo para Governança; o conceito de *Network*; e o processo de construção de uma *Network* de relações.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos: o primeiro refere-se à caracterização do local de estágio e, paralelamente, à investigação de pequena dimensão realizada; o segundo abrange a identificação e descrição das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio supracitado; e por último, o terceiro capítulo apresenta as considerações finais.

## **Capítulo I – PpDM: história e funcionamento de uma *Network* para os Direitos da Mulher e Igualdade de Género**

### **1. Nota Introdutória**

Neste capítulo, proponho-me a caracterizar a organização onde realizei o meu Estágio Curricular tomando, paralelamente, este processo como uma investigação de pequena dimensão. A relevância de considerar a própria organização como objeto de estudo, justifica-se por esta se constituir como uma *Network* onde são estabelecidas relações, definidos fluxos de informação e construídas políticas contemporâneas.

O estudo de *networks*, assim como dos seus processos de construção e mobilização de conhecimento, designadamente, sob uma perspetiva etnográfica, está, ainda, escassamente retratado na literatura portuguesa. No entanto, tal como Hogan (2015) argumenta, é essencial que se produzam mais investigações sobre esta perspetiva, atendendo ao seu potencial para explicar os novos modos de produção das políticas públicas, através dos quais seja possível melhor compreender os processos de alteração de governo (no qual o Estado opera hierarquicamente e de forma centralizadora) para novos modelos de governança, baseados na interação de instâncias de decisão locais, nacionais e supranacionais (Hogan, 2015). Torna-se assim possível descrever e compreender o envolvimento de novos atores e novas formas de pensamento sobre a construção e distribuição do conhecimento (Robertson & Dale in Hogan, 2015, p. 381).

Mais precisamente, optei por realizar este estudo com o objetivo de compreender os processos de construção e mobilização do conhecimento que ocorrem dentro da *Network* constituída pela PpDM e de que forma, estes, possibilitam a emergência de novos modelos de governança.

Este capítulo está organizado em cinco pontos: conceptualização, englobando o campo de estudo e os conceitos fundamentais; problemática do estudo; metodologia de investigação; PpDM: história e funcionamento de uma *Network*, onde se apresenta o processo de constituição da sua *Network* de relações, os valores/processos que colocam a *Network* em ação, os processos de construção e mobilização do conhecimento que ocorrem dentro da *Network* e as Novas Formas de Governança potenciada pela mesma; e, por fim, síntese conclusiva.

## 2. Campo de estudo

Este ponto tem como objetivo clarificar a definição que as Organizações Não Governamentais (ONG) assumem no âmbito deste estudo, assim como contextualizar o papel que estas apresentam atualmente, a nível nacional e internacional. Será dado especial ênfase à crescente influência que aquelas que defendem os direitos das mulheres e promovem a igualdade entre mulheres e homens (ONGDMs) assumem no contexto político, nomeadamente no âmbito de *networks* transnacionais.

### ***Organizações Não Governamentais: Definição e Contexto Atual***

As ONG têm vindo a assumir um papel de crescente importância nas sociedades ocidentais. Um dado que comprova esta tendência diz respeito ao aumento, nas últimas duas décadas, da participação deste género de Organizações no debate de políticas de desenvolvimento globais, assim como na provisão de inovadores serviços e programas sociais com fins de desenvolvimento (The World Bank, 2003). Estima-se que em 2013, existiam cerca de 10 Milhões de ONGs ao redor do Mundo (The Global Journal, 2013).

Este número e papel atual é uma representação consequente da “despolitização do Estado e (...) desestatização da regulação social” (Santos in Ferreira, 2001), ambos processos desencadeados pelos efeitos da globalização (Hogan, 2016). Mais concretamente, com a crescente circulação de informação e bens (materiais e humanos) e com o fim da Guerra Fria, que veio credibilizar a intervenção de foro internacional cuja finalidade fosse a de melhorar as condições de vida das populações (Ferreira, 2001), houve uma emergência no que respeita à intervenção de instâncias transnacionais. Por sua vez, ao elegerem as Organizações da Sociedade Civil, como “interlocutores privilegiados” (*idem*) na validação da informação distribuída pelos atores estatais, atribuíram a estas uma maior responsabilidade.

Portugal tem vindo a convergir com este quadro, por muito que as suas organizações (ou equiparadas) se apresentem fruto de uma história caracterizada pela submissão a diversas forças de controlo e restrição<sup>1</sup>. Na verdade, se por um lado houve quem desconfiasse de uma sociedade civil organizada (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015), por outro, houve quem a defendesse através de “diversos impulsos individuais e coletivos” (*idem*), assim como “de múltiplas formas de solidariedade” (*idem*), essencialmente após o 25 de Abril (1974) e entrada na Comunidade Económica Europeia (1986). Também aqui se manifestou a interferência das instâncias supranacionais no que toca à “erosão do Estado e à pujante irrupção” (Ferreira, 2001) da voz de novos atores. Atualmente, existem já cerca de 17.012 Organizações Não

---

<sup>1</sup> Para informações detalhadas relativas à história das ONG em Portugal leia-se: Fundação Calouste Gulbenkian (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Governamentais (ONG) em Portugal, de acordo com a base de dados do Diretório da Economia Social (DES).

Existe uma grande variedade na forma como as ONG se apresentam tendendo à diversidade de atribuições que assumem, seja pela sua capacidade mobilizadora (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015), carácter reivindicativo (Vidal, Costa & Costa, 2007), competência de assistência humanitária (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015), relação de cooperação (Ferreira, 2001), entre outras. Também os objetivos que movem as ONG são muito variados o que se reflete na diversidade de áreas de atividade que apresentam (Vidal, Costa & Costa, 2007)<sup>2</sup>. Por esse motivo, existe hoje um leque de conceitualizações sobre as ONGs (Willets, 2011) ao contrário do que sucede para o setor das Organizações Sem Fins Lucrativos<sup>3</sup>, da qual fazem parte ONGs e que são entendidas internacionalmente como “a) Organizações; (b) Sem fins lucrativos e que não distribuem lucros; (c) Institucionalmente separadas da Administração Pública; (d) Que se autogovernam; (e) Voluntárias” (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

Para este estudo, as ONG serão entendidas como organizações privadas, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de carácter civil e coletivo (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015), de governação autónoma, propriedade institucional não repartível e cujos objetivos se resumem no equilíbrio e bem-estar social (Nunes in Carvalho, 2014). Como resultados do seu desempenho, pressupõem-se bens públicos (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015) que reflitam a articulação de um espírito organizacional e de uma orientação para o bem comum (Nunes in Carvalho, 2014).

Com aquela definição presente, compreende-se que este tipo de organizações difere das instituições inerentes ao primeiro setor - representado pelo Estado - e ao segundo sector - caracterizado pelo Mercado (Fonseca, 2005). Se anteriormente este terceiro sector era considerado “um simples jogo de diversificação nas respostas da provisão de bem-estar” (Lopes, 2000), note-se, ocorre hoje uma leitura do papel do mesmo como participantes ativos na arena política (Moreno, 2016) ao refletirem uma presença na implementação e definição de políticas sociais (Lopes, 2000) onde não poderia faltar a voz da experiência militante (Vidal, Costa & Costa, 2007).

---

<sup>2</sup> De acordo com a base de dados DES, utilizada no estudo “Diagnóstico das ONG em Portugal” editado pela Gulbenkian em 2015, as ONG Portuguesas atuam nas seguintes áreas atualmente: Cultura e Artes; Educação e Investigação; Saúde; Serviços Sociais; Proteção Civil; Defesa dos Direitos Humanos e Cidadania Ativa; Filantropia, Angariação de Fundos, Partilha de Recursos e Promoção de Voluntariado; Proteção do Ambiente e DS; Desenvolvimento; Atividades Internacionais (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

<sup>3</sup> A definição de OSFLs que tem vindo a ser utilizada a nível internacional, é a que corresponde à equipa do Professor Salamon da Universidade de Johns Hopkins (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

### **Organizações Não Governamentais para os Direitos das Mulheres (ONGDMs): um olhar transnacional**

Tendo em consideração que a PpDM apresenta como membros ONGs que têm “como objetivo a defesa de direitos das mulheres (...) a promoção da igualdade entre mulheres e homens e [que] se identifiquem com os valores dos direitos humanos, da democracia e do desenvolvimento sustentável” (PpDM, 2018) – torna-se importante precisar a contextualização a esta área de atividade.

Se por um lado as ONG portuguesas promotoras dos Direitos Humanos das Mulheres, ou ONGDMs como lhes designam a PpDM (2018), são resultado de um movimento imergente a nível transnacional, por outro são elas próprias condutoras desse amplo movimento. Isto é, com o surgimento e crescente intervenção de instâncias transnacionais que, como abordado previamente, ocorrem em consequência dos efeitos da globalização, surgem diversas redes de mulheres que compreendem aqui uma abertura para “influenciar ativamente os núcleos de decisão intergovernamental” (Ferreira, 2001). Um bom exemplo, recai na atenção cada vez maior que organizações como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (EU) dirigem a estudos relacionados com as mulheres e a ciência política (*idem*), destacando o papel da sociedade civil, nomeadamente das suas organizações, na validação de informação estatal (Ferreira, 2001).

Após a queda do Muro de Berlim (1991), por sua vez, ocorre uma “proeminência crescente das questões políticas como os direitos humanos, a boa governação e a participação das populações, para além do cada vez maior destaque aos direitos sociais” (Ferreira, 2001). As redes transnacionais de mulheres adquiriram, desta forma, um novo impulso no que concerne a questões económicas, políticas e de relações internacionais (*idem*).

De acordo com Ferreira (2001), estas redes foram aumentando “os seus ganhos de influência” (Ferreira, 2001) através de uma prática que é denominada de *Lobbying* e que pode ser descrita como qualquer pressão direta dirigida aos decisores políticos, com o objetivo de promover a mudança através de uma ação organizada (National Women's Council of Ireland, 2005). Desta forma, pressupõe-se que: “*in response to the lobbying of A, policymaker B moves the policy outcome closer to a position that corresponds better with A's objectives*”<sup>4</sup> (Dahl in Bruyker & Beyers, 2018).

Um dos melhores exemplos a promover esta prática (Ferreira, 2001) é o Lobby Europeu de Mulheres<sup>5</sup> que, fundado em 1987 (European Women's Lobby, 2015), representa hoje mais de

---

<sup>4</sup> No sentido de evitar modificar o sentido da fórmula, optei por mantê-la na sua língua oficial.

<sup>5</sup> “Currently, the EWL has national co-ordination organisations in 30 countries within the EU and in candidate countries. The EWL also has European and International member organisations, which are active in specific fields at European and

2000 organizações membro (European Women's Lobby, 2019). Esta rede tem procurado manter ao longo do tempo “uma efetiva ligação às suas delegações nacionais” (Ferreira, 2001, p. 84) das quais a portuguesa, de forma a construir “um espaço no qual as políticas de igualdade se reforçam, através da troca de experiências e saberes e do aumento das próprias redes feministas transnacionais” (*idem*).

Para além daquela prática, identificam-se dois momentos inquestionáveis em ascendência para as redes de mulheres no geral, e para cada ONGDM em particular. O primeiro, caracteriza-se pela aprovação, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em Dezembro de 1979, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres - CEDAW (PpDM, 2016). Os Estados que ratificaram esta Convenção e que se tornaram, portanto, Estados Partes<sup>6</sup> “tornaram-se obrigados a apresentar ao Comité CEDAW um relatório a cada quatro anos, descrevendo os progressos realizados na eliminação das discriminações contra as mulheres e na promoção da igualdade entre mulheres e homens” (PpDM, 2016). As ONGDM, tiveram aqui uma oportunidade de expressar a sua voz, contribuindo através de “Relatórios Sombra ou Relatórios Alternativos” (PpDM, 2016) e tornando-se, assim, atores críticos na implementação e funcionamento desta Convenção.

O segundo momento, corresponde à aprovação da Declaração de Pequim, a 15 de setembro de 1995 pelos países membros da ONU (Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, 2001, p.9). Com os objetivos de “acelerar a implementação das estratégias de futuro propostas em 1985, na Conferência sobre as Mulheres em Nairóbi<sup>7</sup> e excluir todos os obstáculos que se opõe à participação ativa das mulheres em todas as esferas da vida pública e privada” (Beijing Declaration and Platform of Action, 1995, p.7), destacou o papel das Organizações da Sociedade Civil ao deliberar que “o sucesso desta [Plataforma] ocorrerá através de um forte compromisso por parte dos governos, organizações internacionais e instituições em todos os níveis (Beijing Declaration and Platform of Action, 1995, p.7).

Atualmente não existe, ainda, uma quantificação concreta quanto às ONGs que promovem os direitos humanos das mulheres e a igualdade entre mulheres e homens em Portugal, isto porque “nem todas as organizações assumem um carácter global de intervenção (...) algumas representam alguns sectores de mulheres, outras actuam em campos específicos e áreas profissionais (...) outras (...) não sendo exclusivamente de mulheres, actuam na área da afirmação dos seus direitos” (Projeto de Lei Nº 270/IX, 2003). Todavia, sabe-se que as que

---

*International level. Today the EWL has 19 European and International Non-Governmental member organisations. There are more than 2000 member organisations directly represented by EWL” (European Women's Lobby, 2019)*

<sup>6</sup> O Parlamento Português ratificou a Convenção em 1980 (PpDM, 2016, p.3), tendo sido um dos primeiros países a fazê-lo (High Commissioner for the Humans Rights, 2018).

<sup>7</sup> Veja-se o “*Report of the World Conference to review and appraise the achievements of the United Nations Decade for Women: Equality, Development and Peace*” elaborado pelas Nações Unidas em 1985.



integram a categoria da “Defesa dos Direitos Humanos e da Cidadania Ativa”<sup>8</sup> contêm já uma representatividade de 598 organizações (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

As questões abordadas neste segundo ponto apresentam-se relevantes para a compreensão dos processos de construção e mobilização de conhecimento que ocorrem dentro da PpDM, assim como a natureza da posição da mesma relativamente à agenda política relacionada com os Direitos das Mulheres e com a Igualdade. Permite, também, perceber o porquê de ambas - a CEDAW e a Declaração de Pequim - se apresentarem ainda hoje como cimeiras de atuação para a PpDM e suas organizações membro, assim como de se constituírem referenciais mínimos de inserção na mesma.

### **3. Conceitos**

Delimitado o Campo de Estudo, apresentarei, de seguida, os conceitos que considero fundamentais para a sua compreensão e, conseqüentemente, para a concretização da investigação de pequena dimensão que proponho no presente trabalho.

#### ***De Governo para Governança***

Como resultado dos efeitos da globalização (Hogan, 2015), que trouxeram a si paralela uma complexificação dos processos políticos (Viseu & Carvalho, 2018), surgiram novas estruturas de governança. Estas estruturas, têm-se deslocado das tradicionais visões lineares e verticais (Commaille, in Viseu&Carvalho, 2018) para uma inovadora visão sobre a interdependência de atores (públicos e privados) e sobre o movimento de ideias no enquadramento de problemas, direções e conceções políticas (Ball, 2016).

Desta forma, o conceito de governança, longe de se restringir “a uma posição de força a partir da qual seja possível desempenhar uma função imediatamente associada ao poder de decidir e implementar decisões” (Nogueira, 2001)<sup>9</sup>, assim como a “aspetos gerenciais e administrativos” (Santos in Gonçalves, 1992) é concebido como um espaço interativo, fragmentado, multi-escalar e multisectorial (Robertson & Dale in Hogan, 2016). Este espaço, que permite que novas vozes surjam nas conversas políticas, que novas tecnologias políticas sejam desenvolvidas e que novas fórmulas globais sejam mobilizadas (Ball, 2016) é o tipo de governança que Hogan (2015) nomeia de “*Heterarchy*” (Hogan, 2015).

Os atores-chave (Viseu & Carvalho, 2018) que, atualmente, assumem parte desta nova governança, podem representar-se, entre outras, por organizações internacionais e

---

<sup>8</sup> Veja-se a base de dados DES, mencionada em: Fundação Calouste Gulbenkian (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

<sup>9</sup> Definição do conceito de Governo por Nogueira (2001).

transnacionais, fundações privadas, organizações filantrópicas e especialistas (*idem*), o que tem vindo a modificar as conceções espaciais do que está perto ou longe, relacionado ou não-relacionado (Hogan, 2015). O conjunto de “vínculos institucionais e informais” (Rhodes, 2006, p. 426) entre aqueles atores e o Governo, “estruturados em torno de crenças e interesses compartilhados e interminavelmente negociados na formulação e implementação de políticas públicas” (*idem*) é designado por Rhodes (2006) como *Policy Networks* (In Viseu & Carvalho, 2018).

Por sua vez, a produção e circulação de informação que estas redes proporcionam, “introduz uma nova transparência ao nível da política global, criando uma situação na qual os abusos e as omissões a nível nacional se tornam mais visíveis e embaraçosos para os governos” (Ferreira, 2001). Assim, torna-se imprescindível e convenientemente vantajosa “uma disponibilidade em fornecer informações e um apoio oficial” (Mauri, 2013) por parte desses, assim como “uma boa regulamentação sem fenómenos de corrupção” (*idem*). Este princípio de *transparência*, aliado com o de *participação* (nomeadamente de organizações da sociedade civil) e o de *consenso-orientado* (OISC/CPLP, 2014) permitirá o estabelecimento de uma boa governança (Nações Unidas, 2009).

Esta conceção inerente à emergência de uma nova governança que permite, atualmente, que novos atores se infiltrem no espaço político e se constituam parte de redes internacionais e transnacionais, permitirá a compreensão relativamente ao papel que a PpDM tem vindo a assumir, enquanto *Network* englobante de várias ONGs, na definição de políticas públicas relacionadas com os Direitos Humanos das Mulheres e a Igualdade de Género.

### **Conceito de Network<sup>10</sup>**

Neste ponto proponho-me a definir o conceito de *Network*, encarando-o única e exclusivamente como um suporte para a interpretação da organização em estudo, dentro do contexto que tem vindo a ser apresentado ao longo deste trabalho e que se resume na crescente participação das ONGs, nomeadamente das ONGDMs, na arena política a nível nacional e internacional. Adicionalmente, apresentarei também um processo estruturado por Callon (1999) com o objetivo de facilitar a compreensão quanto à formulação de uma *network* de relações.

Apesar de conceito amplo, dada a sua emergência como campo de estudo em diversas áreas (Proven & Sydon, 2007) uma *network* poderá ser definida genericamente como “a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes” (Brass et al, 2004). De forma mais axiomática, Ball (2016) define-o como um conjunto de

---

<sup>10</sup> Daqui em diante, o conceito será unicamente utilizado em inglês, de forma a respeitar a natureza que lhe é associada na organização do presente estudo.

conexões que representam uma história de esforços constantes e que é animada por relações e *performances* sociais (Ball, 2016).

Quando aquelas conexões se estabelecem entre diversas organizações com o objetivo de atingir propósitos comuns, o conceito desdobra-se no que Provan et al (2007) apresenta como *whole network* (in Berthod, Grothe-Hammer & Sydow, 2016). Podolny and Page (1998), por seu lado, referem-se ao mesmo como *interorganizational networks* (In Provan & Sydow, 2004), destacando na sua definição a variedade de formas relacionais que ocorrem dentro destas e que incluem: *joint ventures*, alianças estratégicas, colaborações e consórcios (*idem*)<sup>11</sup>.

Embora variadas na sua natureza, as relações que são estabelecidas entre as organizações “implicam uma autonomia bastante ampla, em meio a fluxos distribuídos e não hierárquicos de natureza diversa (...) incluindo até mesmo o desenvolvimento de uma identidade de rede entre os membros”<sup>12</sup> (Berthod, Grothe-Hammer & Sydow, 2016). Quando estas relações não são formalizadas através, por exemplo, de contratos oficiais, pressupõe-se a existência de contratos ou acordos sociais (Barringer & Harrison in Provan & Sydow, 2004). Esta capacidade de engendrar e sustentar relações sociais entre pessoas que não estão necessariamente próximas, sob um quadro de confiança e credibilidade é o que Urry (2007) denomina de *network capital* (in Ball, 2016).

As *networks* ao permitirem, desta forma, a transposição dos limites locais e nacionais e, portanto, dos seus governos e economias, possibilitam que novas fórmulas globais sejam mobilizadas e, conseqüentemente, que novas tecnologias políticas sejam desenvolvidas (Ball, 2016)<sup>13</sup>. É neste quadro, que as *networks* têm possibilitado as novas estruturas de governança previamente abordadas.

Compreender o conceito de *network*, nomeadamente o de *interorganizational network*, assim como a sua capacidade de desenvolver novos canais relacionais e, conseqüentemente, novas formas de agrupar ideias políticas, permitirá situar a PpDM enquanto *Network* englobante de 26 organizações em Portugal, por um lado e organização membro de *networks* transnacionais, por outro.

### ***Processo de construção de uma network de relações***

Tendo, agora, presente que uma *network* se pode constituir por um conjunto de conexões entre diversos elementos (p.e. organizações), onde ocorrem acordos entre estes e se desenvolvem identidades de rede, torna-se importante o esclarecimento quanto ao modo como tais conexões

---

<sup>11</sup> Tradução própria.

<sup>12</sup> Tradução própria.

<sup>13</sup> Tradução própria.

se formulam ao longo do tempo. Desta forma, apresentarei neste ponto o estudo de Callon (1999) que, partindo de uma investigação levada a cabo por três investigadores sobre a domesticação de calamares em St. Brieuc Bay, retrata o processo de construção de uma network de relações entre quatro diferentes elementos (os próprios investigadores, os pescadores de St. Brieuc, os colegas investigadores e os calamares de St. Brieuc).

De acordo com o autor, a construção de uma *network* de relações ocorre através de um processo nomeado de *Translation* (Callon, 1999) onde a identidade dos atores, a possibilidade de interação e as margens de manobra são negociadas e delimitadas (Callon, 1999, p. 68)<sup>14</sup>. Por sua vez, este processo decorre em quatro momentos interdependentes: *Problematization*, *Interessment*, *Enrollment* e *Mobilization* (Callon, 1999).

No primeiro momento – *Problematization* – é determinado o conjunto de elementos pertencentes à *network* e são definidas as suas identidades dentro desta, pelo que, todos recorrem a um ponto de passagem obrigatório dentro da *network* de relações que estão a construir (Callon, 1999, p. 69). Como o autor sublinha, neste momento integram-se todos os elementos daquela constituintes, façam parte do mundo natural ou do social.

No segundo momento - *Interessment* – ocorre uma definição de diversos papéis interligados, sendo estes atribuídos posteriormente a atores dispostos a aceitá-los (Callon, 1999). As propriedades e identidades dos elementos da rede vão sendo consolidadas e/ou redefinidas através do que o autor nomeia de *Triangle of interessment* (Callon, 1999). Se este momento confirmar as identidades identificadas no momento anterior, o mesmo terá sido concluído com sucesso (Callon, 1999).

No terceiro momento - *Enrollment* - ocorre a definição e distribuição de papéis por via de negociações multilaterais, onde a identidade dos atores é (re)construída e testada. Este momento poderá ser potenciado pelo momento anterior, uma vez que depende do “sistema de alianças” (Callon, 1999, p.74) construído previamente.

O quarto e último momento – *Mobilization* – caracteriza-se pela responsabilização de alguns elementos da rede, em representar a massa que a constitui. No entanto, como o autor sublinha, para representar a voz de todos, primeiro ocorre a necessidade de silenciar aqueles por quem se fala, o que só será viável através de ajustes contínuos de *Interessment* (Callon, 1999)<sup>15</sup>. Este processo de situar espacial e temporalmente os elementos que, numa primeira fase se encontravam dispersos, retrata na perfeição o a natureza do conceito de mobilidade<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Tradução própria.

<sup>15</sup> Tradução própria.

<sup>16</sup> Tradução própria do processo de “*Mobilization*” (Callon, 1999).

Compreende-se, então, que uma simples conjuntura (Callon, 1999)<sup>17</sup> inicial (*Problematization*), foi transformada numa rede onde se expressam posições bem estabelecidas (*Mobilization*), dando forma, de modo progressivo, ao mundo social e natural da *network*. O processo de *Translation* é, portanto, um pressuposto de internegociações antes de ser um resultado.

O conhecimento oferecido por este autor, quanto ao processo de definição de uma *network* de relações, possibilitará identificar os elementos que compõem a PpDM, assim como os papéis e identidades que foram delimitados dentro desta.

Através do campo de estudo apresentado e dos conceitos a este associados, tornar-se-á possível conduzir uma investigação que reflita os processos de construção e mobilização do conhecimento inerente à *Network* em análise – a PpDM – e o modo como, estes, estão a possibilitar a emergência de novos modelos de governança.

#### 4. Problemática do Estudo

Com os efeitos da globalização e os avanços tecnológicos, surgiram novas especialidades globais e novas estruturas de governança (Hogan, 2015) que se baseiam numa inovadora visão sobre a interdependência dos atores e o movimento de ideias no enquadramento de problemas, direções e conceções políticas (Ball, 2016). O Estado, que atuava sob um sistema extremamente hierárquico e nacional, passou para um mais fragmentado, multi-escalar e multisectorial, onde emergiram novas pessoas e novas formas de pensamento sobre a construção e distribuição do conhecimento (Robertson & Dale in Hogan, 2015).

Assim, perante este quadro, os investigadores consentiram que a investigação necessita de contemplar a mobilidade política contemporânea, mais concretamente, as conexões e as relações que se formam entre variáveis em constante mudança (Hogan, 2015), adotando novas posições em relação às conceções espaciais do que está perto ou longe, relacionado ou não-relacionado (*idem*).

Contudo, são ainda escassos, na literatura portuguesa, estudos que reflitam o funcionamento de uma *network*, designadamente, sob uma perspetiva etnográfica. Desta forma, proponho-me a estudar a *Network* que constitui a PpDM, nomeadamente dos seus processos de construção e mobilização do conhecimento, através da metodologia *network ethnography*.

Ball (2016) sublinha que as *networks* não se apresentam apenas como um conjunto de conexões entre os espaços, mas sim como histórias de esforço em progresso contínuo que se animam através das relações sociais e *performances* que nelas ocorrem. Assim sendo, de forma a compreender o funcionamento da *Network* em questão, será necessário, primeiramente,

---

<sup>17</sup> Tradução própria.

perceber a identidade dos atores envolvidos, a possibilidade de interação entre os mesmos e as margens de manobra que são negociadas e delimitadas (Callon, 1999). Pretendo fazê-lo através de um processo que Callon (1999) nomeia de *Translation*.

Considerando, então, que a PpDM atua com base no *networking* e que as *networks* permitem a emergência de novas fórmulas globais e novas tecnologias políticas (Ball, 2016), procurarei, de seguida, discernir em relação aos processos de produção e mobilização de conhecimento que ocorrem dentro daquela, assim como em relação ao modo como estes processos estão a contribuir para a emergência de novas formas de governança.

### **Resumo dos Pressupostos Teóricos**

Em concordância com a problemática do estudo, apresentada anteriormente, assumo como pressupostos teóricos para a realização do mesmo, os seguintes:

AUTORES	TEORIA
HOGAN (2015)/BALL (2016)	NETWORKS E NETWORK ETNOGRAPHY
CALLON (1999)	PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA NETWORK DE RELAÇÕES
BALL (2016)	NOVA FORMA DE GOVERNANÇA - HETERARCHY

Tabela 1 – Pressupostos Teóricos

### **Eixo de análise**

O estudo em questão, apresenta o seguinte eixo de análise: Processos de construção e mobilização do conhecimento dentro de uma *Network*. Para concretizar a análise pretendida, assumem-se três questões de partida, como apresentado na tabela seguinte.

EIXO DE ANÁLISE	QUESTÕES DE PARTIDA
PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DE UMA NETWORK	COMO SE FORMARAM AS RELAÇÕES DENTRO DA PPDM E CONSTITUEM ESTAS UMA NETWORK?
	COMO SE PROCEDE A CONSTRUÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DA NETWORK?
	DE QUE FORMA OS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DA PPDM ESTÃO A CONTRIBUIR PARA A EMERGÊNCIA DE NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA?

Tabela 2 – Eixo de Análise e Questões de Partida

## 5. Metodologia

Fundamento, neste ponto, a metodologia selecionada para caracterizar a PpDM e, paralelamente, para realizar a investigação de pequena dimensão, uma vez que a mesma se apresenta como objeto de estudo.

### ***Design do estudo: network ethnography***

Tendo em consideração os objetivos da investigação de pequena dimensão, assim como a própria organização alvo de caracterização, optei por realizar uma investigação de inspiração qualitativa que, nas palavras dos autores Almeida e Freire (1997), pressupõe “conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social que também acabam por construir interactivamente” (p.43). Como *design* de investigação selecionei a *network ethnography*, que se resume na investigação de mobilidades e interações que ocorrem dentro das *networks* (Ball, 2016, p.550) e possibilita: identificar os *links* entre as instituições públicas e privadas, o governo e as ONG's e os atores e agências nacionais e internacionais; compreender a ação das *networks* e as múltiplas ligações e interesses que conectam os atores nelas envolvidas; e perceber as complexas relações entre o governo e a sociedade civil (Shiroma in Hogan, 2015).

### 5.1. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas foram: observação não-estruturada (onde se incluem as conversas informais), análise documental e entrevista semi-estruturada. No seu conjunto, permitiram caracterizar a PpDM sob as seguintes dimensões: Constituição da *Network* de relações da PpDM; *Network* em ação; Construção e Mobilização do Conhecimento dentro da *Network* e Novas Formas de Governança potenciadas pela *Network*. Na primeira dimensão, procurou-se compreender o processo de constituição da *Network* de relações da PpDM, à luz dos contributos de Callon (1999). Na segunda dimensão, assumiu-se como intenção a de identificar as organizações membro, filiações e parcerias da PpDM, assim como os processos considerados fundamentais para o funcionamento da mesma. Na terceira dimensão, favoreceu-se o estudo dos processos de construção e mobilização do conhecimento que ocorrem dentro da Plataforma, do contributo que as ações educativas/formativas apresentem para esses. Por último, na quarta dimensão objetivou-se compreender a influência que tais processos apresentam para o surgimento de novas formas de governança.

#### ***Observação Não-Estruturada***

A observação é considerada por Afonso (2005) “uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (p.91). Uma vez que se objetivou “descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social” (Cozby in Afonso, 2005, p. 92), foi selecionada a observação não-estruturada. Esta caracteriza-se pelo envolvimento do investigador na situação, sendo exigido que este “observe o próprio contexto, os padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem” (*idem*).

Dentro desta técnica, destaca-se o papel das conversas informais que, tal como esclarece Patton (2002) cit. por Romão (2013), se baseiam “em questões que surgem, naturalmente, da interação entre as pessoas, muitas vezes no decurso da recolha de dados” (p.28). Pressupondo, desde o início, que iria trabalhar na Casa das Organizações, junto da equipa que se apresenta no seu quotidiano e onde as diversas Organizações Membro são recebidas, aquelas estariam inequivocamente presentes. Foi, contudo, de maior relevância promovê-las no sentido de aprofundar dados e perspetivas, nomeadamente aqueles que se encontram mais camuflados.

Todos os momentos observados ao longo dos oito meses de estágio curricular, que vão desde reuniões (Diário de Campo 10), processos de tomada de decisão (Diário de Campo 11), organização de ações de formação/sensibilização (Diário de Campo 7) a conversas informais (Diário de Campo 6), permitiram identificar a intenção da PpDM em estender-se a novas parcerias/networks o que, por sua vez, contribuiu para a interpretação do processo de constituição da sua *Network* de relações. Para além disto, foi também possível validar os processos identificados pela Presidente como fundamentais para o funcionamento da PpDM, assim como compreender, na prática, os processos de construção e mobilização do conhecimento inerente à mesma.

### ***Análise Documental***

A análise documental caracteriza-se pela análise e seleção de informação, presente em documentos previamente elaborados e considerados, pelo investigador, como “relevantes para responder às questões de investigação” (Afonso, 2005, p.88). Tendo em consideração aquelas que caracterizam o presente trabalho, optou-se por consultar documentos que podem ser distinguidos em três categorias: Documentos Legais, Recursos Pedagógicos e Informativos e Páginas Web. Na tabela seguinte são apresentados os que constituíram cada uma delas:



DOCUMENTOS INTERNOS/LEGAIS	RECURSOS PEDAGÓGICOS E INFORMATIVOS	PÁGINAS WEB
REGULAMENTO (EU) Nº 1304/2013 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO	PUBLICAÇÃO "DAS PALAVRAS À AÇÃO. 1995 - 2015 UM COMPROMISSO PARA O EMPODERAMENTO DAS MULHERES. PORTUGAL EM ANÁLISE PELA PLATAFORMA PORTUGUESA PARA OS DIREITOS DAS MULHERES"	SITE DA PpDM ( <a href="http://plataformamulheres.org.pt/">http://plataformamulheres.org.pt/</a> )
REGULAMENTO INTERNO DE 2004/5	PUBLICAÇÃO "CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA AS MULHERES (CEDAW) - O ESTADO DA ARTE EM PORTUGAL"	SITE DO LEM ( <a href="https://www.womenlobby.org/?lang=en">https://www.womenlobby.org/?lang=en</a> )
ESTATUTOS APROVADOS EM 2005	-	SITE DO UNRIC ( <a href="http://unric.org/pt">unric.org/pt</a> )
ESTATUTOS APROVADOS EM 2018		
RELATÓRIO DE ATIVIDADES E CONTAS DE 2017		
PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO DE 2018		-

Tabela 3 – Documentos consultados ao longo do estágio

Esta técnica viabilizou-se, essencialmente, pelo facto da Presidente e da Secretária-Geral da PpDM me disponibilizarem acesso aos documentos internos supracitados e que foram relevantes para a compreensão do funcionamento da mesma, nomeadamente no que concerne à constituição da sua *Network* de relações, aos diversos canais relacionais que tem vindo a assumir e aos membros e parcerias que apresenta atualmente. Os documentos de natureza pedagógicos contribuíram também para a compreensão mais aprofundada da vertente educativa/formativa existente na *Network* e as Páginas *Web* colaboraram no desenho dos processos de construção e mobilização do conhecimento.

### **Entrevista Semi-Estruturada**

Tal como refere Miranda (2009), “numa entrevista semi-estruturada combinam-se perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (p.42). Isto significa que, o entrevistador assume um certo controlo no seguimento da entrevista, ao mesmo tempo que o entrevistado assume uma certa liberdade nas opções de resposta que opta por fornecer. Caso o entrevistador sinta necessidade, poderá, ainda, colocar “perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou manifeste dificuldades com ele” (*idem*).

Optei por seleccionar este tipo de entrevista, uma vez que delimitei, logo à partida, algumas temáticas a implementar no guião da entrevista (Anexo 1) e, ao mesmo tempo, pretendia que a entrevistada as explorasse e aprofundasse. A mesma foi realizada no dia 27 de novembro de 2018, junto da atual Presidente da PpDM (e igualmente uma das suas fundadoras), com os seguintes objetivos:

- Identificar quais as relações e quais os processos que se apresentam fundamentais para a PpDM enquanto *Network*;
- Compreender os processos de construção e mobilização do conhecimento na PpDM e em que medida os processos Educativos/Formativos contribuem os mesmos.

Esta técnica contribuiu, em específico, para a identificação dos processos/valores considerados fundamentais para o funcionamento da *Network* e para o aprofundamento da informação adquirida através das outras técnicas utilizadas, nomeadamente no que toca à relevância da dimensão educativa/formativa e da relação que a PpDM estabelece com os mecanismos políticos.

## 5.2. Análise dos Dados

Após a implementação das técnicas previamente expostas, seguiu-se a análise dos dados recolhidos tendo em consideração o eixo de análise da presente investigação – processos de construção e mobilização do conhecimento dentro de uma *Network* - e as suas questões de partida. No caso da Observação Não-Estruturada e da Entrevista Semi-Diretiva, recorreu-se a instrumentos de análise específicos, como representado na tabela seguinte:

TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	INSTRUMENTO DE RECOLHA	INSTRUMENTO DE ANÁLISE
OBSERVAÇÃO NÃO ESTRUTURADA	NOTAS DE CAMPO	GRELHAS DE DIÁRIOS DE CAMPO
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	GUIÃO DE ENTREVISTA	GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tabela 4 – Análise de Dados

Todos os momentos observados ao longo do período de estágio, foram registados sob a forma de notas de campo, tendo sido posteriormente submetidas a grelhas de diários de campo (Anexo 4). Substancialmente, estas últimas, descrevem “o que o investigador vê, experiencia, e pensa no decurso da recolha” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 150) sob um “carácter reflexivo e prospetivo” (*idem*).

Quanto aos dados recolhidos através da Entrevista Semi-Estruturada (Anexo 2: Transcrição da Entrevista à Presidente da PpDM), foram submetidos a uma grelha de análise de conteúdo (Anexo 3) onde foram distribuídos por categorias e sub-categorias. Segundo Bardin (1977), “a análise de conteúdo é não só um instrumento, mas um “leque de apetrechos (...) marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto” (p.31). Por sua vez, de acordo com Ghiglione e Matalon (1992) este instrumento tem como finalidade “‘permitir’ ao ‘praticante’ servir-se do que é dito” (p. 180) no âmbito da sua investigação.

A análise e posterior triangulação dos dados recolhidos, possibilitou a caracterização da PpDM sob quatro categorias: Constituição da *Network* de relações da PpDM, *Network* em ação, Construção e Mobilização do Conhecimento dentro da *Network* e Novas Formas de Governança potenciadas pela *Network*. Estas categorias, assim como uma síntese conclusiva em relação aos seus resultados, apresentam-se no ponto a seguir.

## 6. Caracterização da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres

Neste capítulo, é proposta a caracterização da PpDM através de quatro categorias - Constituição da *Network* de relações da PpDM; *Network* em ação; Construção e Mobilização do Conhecimento dentro da *Network* e Novas Formas de Governança potenciadas pela *Network* – tendo em consideração os dados recolhidos através das técnicas exploradas no capítulo anterior. Desta forma, recorrendo aos estatutos aprovados na Assembleia Geral de 27 de janeiro de 2018, começa-se por contextualizar, brevemente, a organização.

De acordo com o artigo 1º dos estatutos referidos, a Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM) é “uma pessoa coletiva de direito privado, organização da sociedade civil com a natureza de Associação dotada de personalidade jurídica, de carácter cívico, humanista, social, cultural, sem fins lucrativos, independente do Estado, dos partidos políticos, das organizações religiosas e de quaisquer outras instituições nacionais, estrangeiras, internacionais ou da União Europeia” (PpDM, 2018).

Tem como membros ONG “que tenham como objetivo a defesa de direitos das mulheres, incluindo a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres, raparigas e meninas e a promoção da igualdade entre mulheres e homens, e se identifiquem com os valores dos direitos humanos, da democracia e do desenvolvimento sustentável” (PpDM, 2018). É comum a referência a estas organizações como ONGDMs, em diversos dos seus documentos legais, assim como nas suas redes sociais (PpDM, 2018).

Atualmente, divulga como fim o de

“contribuir para a promoção da igualdade entre as mulheres e os homens e a defesa dos direitos das mulheres, incluindo a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres, designadamente no quadro dos objetivos da legislação, das recomendações e das orientações pertinentes a nível nacional, internacional e da União Europeia, congregando as organizações membro, na sua diversidade, para a construção de sinergias que, designadamente, permitam e aprofundem a reflexão, o debate, a ação coletiva e a intervenção cívica e social, e criem condições concretas para a participação efetiva e sustentável no processo de decisão política, na definição das políticas públicas e no apoio ao exercício do direito de ação judicial, por ação ou omissão, em matéria de promoção da igualdade entre mulheres e homens e de defesa dos direitos das mulheres, incluindo a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres”.

(PpDM, 2018)

Na demanda por esse fim, recorre aos mais variados meios, entre os quais: pesquisa, *lobbying*<sup>18</sup>, divulgação, comunicação, sensibilização e formação” (PpDM, 2017).

## **6.1. História e funcionamento de uma *Network* para os Direitos das Mulheres e Igualdade de Género**

Considerando, portanto, a definição e o fim assumidos pela PpDM, torna-se relevante a compreensão das relações que dentro desta são estabelecidas e de que forma oficializam a PpDM enquanto uma *Network*. Focar-nos-emos, numa primeira instância, nas relações que foram estabelecidas e regularizadas através dos estatutos da PpDM de 21 de janeiro de 2005 alargando posteriormente o estudo, a toda a dimensão relacional da PpDM captada durante o período de investigação. Posteriormente, compreendendo essa dimensão, procurar-se-á identificar quais os valores/processos que são fundamentais para o seu funcionamento com bases no *Networking*.

### **6.1.1. Constituição da *Network* de relações da PpDM**

Fundada a 12 de novembro de 2004, a Plataforma nasce do esforço de um grupo de trabalho constituído por elementos de diversas organizações, de entre as quais: Aliança para a Democracia Paritária (ADP), Associação de Mulheres Contra a Violência (AMCV), Associação para a Promoção das Mulheres e das Crianças Ciganas Portuguesas, Graal, Intervenção Feminina, Mulheres Século XXI, Rede Portuguesa de Jovens para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens (REDE) e Associação para o Desenvolvimento e Formação Profissional de Miranda do Corvo (PpDM, 2018).

Este grupo de trabalho recorreu a largas discussões no sentido de determinar a forma, os estatutos e o regulamento interno da PpDM, assim como dos elementos que, na altura, a constituíam. Fizeram-no, tomando como ponto de partida, a necessidade de haver uma unidade que representasse as ONGDMs portuguesas, na arena política.

“(…) a plataforma nasce de um grupo de trabalho alargado, de discussões várias, antes da sua existência foram discussões várias para ver a forma e definir os seus estatutos e o seu regulamento interno” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(…) haver uma interlocução quase única, não direi única, mas quase única junto dos vários poderes para que as questões (…) com as quais nós trabalhamos enquanto associações de mulheres e organizações

---

<sup>18</sup> De acordo com o National Women’s Council of Ireland (2006), a prática de *Lobbying* consiste no exercício (direto ou indireto) de pressão direcionada a indivíduos/grupos que detêm poder de tomada de decisão, com o objetivo de influenciar tais decisões sob ações organizadas.

não governamentais para os direitos humanos das mulheres, possam ser levadas para a agenda pública e política de uma forma mais coerente, mais estruturada” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Dadas as relações que aquelas organizações já estabeleciam previamente (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018) e a estrita conexão que, na época, já existia com o Lobby Europeu de Mulheres (LEM) e com a Associação de Mulheres da Europa Meridional (AFEM)<sup>19</sup>, a PpDM foi, desde o seu desenho, equacionada como uma *Network* de dimensão nacional e internacional (PpDM, 2005).

“(...) a plataforma enquanto rede já tinha uma história antes, quer seja em termos nacionais, quer seja em termos europeus e internacionais e mantém essa mesma história” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

De acordo com o Regulamento Interno correspondente ao ano de 2005, foi definido que a PpDM admitia como membros, organizações que alegassem “um compromisso formal de adesão às referências mínimas de orientação da ação da Plataforma” (PpDM, 2005). Por sua vez, estes constituem-se pelos seguintes: a) Constituição da República Portuguesa; b) legislação portuguesa e comunitária que contribua objetivamente para a garantia dos Direitos das Mulheres e para a realização da Igualdade de Género; c) Resoluções, Recomendações e Declarações do Conselho da Europa sobre a Igualdade entre Mulheres e Homens; d) Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW) – Protocolo Opcional; e) Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes quer da 23ª Sessão Especial da Assembleia-geral das Nações Unidas, quer da 49ª Sessão da Comissão do Estatuto da Mulher das Nações Unidas; f) Objetivos estatutários do LEM e da AFEM, declarações de princípios e posições conjuntas emanadas das respetivas Assembleias-gerais (PpDM, 2005).

Todos os membros da PpDM corresponderiam, então, a uma categoria, de acordo com a sua definição e as suas atividades:

- Membros Efetivos: correspondem a ONGDMs;
- Membros Associados: representam “outras entidades que prossigam atividades no domínio da igualdade de género” (PpDM, 2005);
- Membros Apoiantes Singulares: englobam “todas as pessoas que contribuam para a prossecução dos fins e objetivos da Plataforma” (*idem*);
- Membros Honorários: relacionam-se com “pessoas singulares ou coletivas que tenham contribuído de forma significativa para os fins e objetivos da Plataforma” (*idem*).

---

<sup>19</sup> Veja-se Ferreira, V. (2001). A globalização das políticas de igualdade entre os sexos. In Políticas Públicas e Igualdade de Género (pp.77-102). São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher.

Este momento caracterizado pela definição dos elementos pertencentes à PpDM, assim como das suas identidades dentro desta, define-se por Callon (1999) como **Problematization**. A definição de requisitos mínimos, por sua vez, reflete o ponto de passagem obrigatório que cada elemento da *Network* recorre, no sentido, exatamente, de obterem uma identidade e objetivos dentro da mesma.

Por sua vez, a Plataforma assume como órgãos, os seguintes: Assembleia-Geral (AG), Direção e Conselho Fiscal. O primeiro – AG – é composto pelos elementos representantes nomeados pelas organizações categorizadas de membros efetivos, sendo que cada organização deve nomear duas pessoas, uma efetiva e uma suplente (PpDM, 2005). O segundo – Direção – é constituído por três pessoas eleitas em AG entre as representantes presentes, competindo-lhe a gestão, a administração e a representação da Plataforma (PpDM, 2005). Por último, o terceiro - Conselho Fiscal – engloba, de forma idêntica ao anterior, três pessoas eleitas em AG de entre as representantes seleccionadas pelas organizações membro, competindo-lhe o controlo sobre o cumprimento das leis, dos estatutos e do regulamento interno, assim como o parecer sobre os relatórios de contas anuais (PpDM, 2005).

A definição de diversos papéis interligados e a sua distribuição, posterior, a atores dispostos a aceitá-los (Callon, 1999) é identificada por Callon (1999) como **Interessment**. Na realidade, a identidade dos atores que começou a ser estabelecida no momento anterior, é apenas consolidada neste momento de ação.

No que concerne à ação da Plataforma, é explícito que esta “fica obrigada, em quaisquer actos ou contratos, pela assinatura conjunta de dois dos três membros da Direcção ou ainda pela assinatura de um ou mais mandatários, em situações específicas” (PpDM, 2005). Todavia, as questões consideradas de fundo, são levadas a AG de forma a que o resultado se reveja numa decisão comum às organizações (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018). Perante a situação de não-unanimidade, a AG “delibera por maioria simples dos votos dos Membros presentes no pleno gozo dos seus direitos sociais” (PpDM, 2005). Desta forma, surge um novo momento do processo de constituição de uma *network* de relações de Callon (1999): o momento de **Enrollment**. Este momento caracteriza-se, então, pelo conjunto de mecanismos e negociações multilaterais (Callon, 1999) que ocorrem entre os diversos elementos da Plataforma e que a permitem assegurar os laços de *Interessment* que foram estabelecidos previamente.

Em termos de representação, cabe à Direção “representar a Plataforma ou designar a representação da Plataforma” (PpDM, 2005) sendo que, “compete à Presidente da Direção e, no seu impedimento, aos restantes membros dos órgãos Sociais, a representação externa e internacional” (*idem*). Esta, poderá ainda ser delegada pela Direção “noutras pessoas com comprovada experiência” (*idem*).

Esta responsabilização de alguns elementos da rede, em representar a massa que a constitui representa o que Callon (1999) denomina de **Mobilization**. De facto, ao longo deste processo, a PpDM tornou-se capaz de compreender o que os seus elementos são e querem, i.e. a sua identidade de rede. Todavia, como verificado, fizeram-no por mérito de discussões várias, interrelações múltiplas e decisões constantes junto de toda a *Network*.

Por seu lado, os Órgãos Sociais da PpDM são eleitos por um período limitado de dois anos (PpDM, 2005) assim como se pressupõe que a *Network* se estenda a novas organizações e outras networks (Diário de Campo 11). Desta forma, o processo apresentado de **Problematization** decorre como um ciclo constante ou como Callon (1999) esclarece, através de ajustes contínuos de *Interessment*. Reflexo do enunciado, é a Alteração de Estatutos da PpDM aprovada em AG em 27 de janeiro de 2018 que continua a seguir a lógica apresentada.

### 6.1.2. Network em ação

Analisadas as relações estabelecidas e regularizadas pelos estatutos da PpDM de 21 de janeiro de 2005, alargaremos, agora, o estudo a toda a dimensão relacional da PpDM (a nível nacional e internacional) captada durante o período de investigação.

Atualmente a PpDM engloba um total de 26 organizações membro (Tabela 5), apresenta-se como uma das organizações fundadoras da REDE DLBC LISBOA – Associação para o desenvolvimento local de base comunitária de Lisboa (PpDM, 2018) e integra o Conselho Municipal para a Igualdade (Câmara Municipal de Lisboa, 2018).

Membros Fundadores	Membros Efetivos	Membros Associados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação de Mulheres Contra a Violência</li> </ul>	Aliança para a Democracia Paritária	Akto - Direitos Humanos e Democracia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Graal</li> </ul>	Associação Mulheres Séc. XXI	Associação Plano i
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rede Portuguesa de Jovens para a Igualdade entre Mulheres e Homens</li> </ul>	Associação para o Desenvolvimento das Mulheres Ciganas Portuguesas	CooLabora
	Associação Mén Nom	Cooperativa SEIES - Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia Social
	Associação Mulheres na Arquitetura	EOS - Associação de Estudos, Cooperação e Desenvolvimento

	Associação Mulheres sem Fronteiras	Fundação para o Desenvolvimento e Formação Profissional de Miranda do Corvo
	Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres	GAIP - Associação de Apoio e Intervenção em Psicologia
	Associação Portuguesa pelos Direitos das Mulheres na Gravidez e no Parto	Paramédicos de Catástrofe Internacional
	Associação Projecto Criar	Questão de Igualdade - Associação para a Inovação Social
	Soroptimist International Clube Lisboa Fundador	
	Comunidária	
	Fundação Cuidar o Futuro	
	Meninas de Odivelas (MOA)	
	SERES	

Tabela 5 – Organizações Membro da PpDM

A nível internacional, mantém a posição de coordenação nacional no Lobby Europeu de Mulheres (LEM) e na Associação das Mulheres da Europa Meridional (AFEM) (PpDM 2018). Para além disto, pertence hoje à Plataforma da Sociedade Civil da União Europeia contra o Tráfico de Seres Humanos e detém Estatuto Consultivo Especial junto do Conselho Económico e Social (ECOSOC) da ONU<sup>20</sup> (*idem*).

A Plataforma estende ainda a sua dimensão relacional a diversas outras redes, organizações e entidades através, por exemplo, de co-parcerias alargadas, como é o caso do Fórum da Sociedade Civil ou de diálogos civis, da qual o Governo beneficia.

<sup>20</sup> “Este estatuto consultivo permite às ONG, enquanto atores de utilidade internacional, desenvolver um papel político e ter uma interação direta no mesmo contexto institucional dos outros atores internacionais governamentais, intergovernamentais e supranacionais” (Centro de Informação das Nações Unidas em Portugal, s/d).



“(...) fazemos um trabalho muito grande com outras plataformas e com outras redes, seja ao nível da sociedade civil seja ao nível do diálogo civil estruturado, organizações estatais” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

O conjunto de organizações membro, assim como as filiações a nível nacional e internacional e demais conexões, refletem uma atuação que corresponde às bases do *networking*, i.e à capacidade de promover canais relacionais, caracterizados por fluxos distribuídos e não hierárquicos (Berthod, Grothe-Hammer & Sydow, 2016) e de os sustentar entre pessoas que não estão necessariamente próximas (Urry in Ball 2016), com o objetivo de atingir propósitos comuns.

“(...) nós só nos vemos bem a trabalhar em rede, não de forma isolada, é mais fácil trabalhar de forma isolada, mas não nos faz grande coisa, não se chega longe (...) e não se constrói muito (...) as relações são importantes” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“para que as questões (...) com as quais nós trabalhamos enquanto associações de mulheres e organizações não governamentais para os direitos humanos das mulheres, possam ser levadas para a agenda pública e política de uma forma mais coerente, mais estruturada (...) numa única voz, acaba por ser facilitador depois do trabalho de cada uma das organizações” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Os fluxos estabelecidos apresentam-se não hierárquicos, por sua vez, pois embora a intervenção da PpDM se baseie no quadro dos objetivos da legislação, das recomendações e das orientações pertinentes a nível nacional, internacional e da União Europeia (PpDM, 2018), as decisões de fundo são resultado de uma reflexão conjunta entre as diversas partes.

“(...) a direção não toma decisões de fundo, quem toma é a Assembleia Geral, no fundo as decisões de fundo são tomadas por todas as organizações” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Assumindo, ainda, a diversidade de relações e de formas relacionais que se estruturam dentro da PpDM (e.g. co-parcerias alargadas e diálogos civis) e considerando a definição oferecida por Podolny and Page (In Provan & Sydow, 2004)<sup>21</sup> aquela pode, ainda, ser caracterizada como uma *Interorganizational Network*.

Tendo por base a entrevista realizada à Presidente da PpDM (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018) identificam-se alguns valores/processos fundamentais para o bom funcionamento desta *Network*, nomeadamente: bom interconhecimento; boa comunicação; fortalecimento mútuo entre as organizações; trabalhar em rede com outras redes; intergeracionalidade; e interseccionalidade.

### *Bom Interconhecimento*

---

<sup>21</sup> Verificar página 22 do presente relatório.

A PpDM procura promover o conhecimento entre as organizações membro e entre estas e a plataforma enquanto coletivo, como se verifica através da AG de 27 de novembro de 2017 (Diário de Campo 11) e da resposta da Presidente recolhida através da entrevista semi-diretiva realizada:

“É necessário existir um bom interconhecimento, isto é, as organizações conhecerem-se entre si e conhecerem a plataforma enquanto estrutura, ah e vice-versa a plataforma enquanto estrutura conhecer bem as suas organizações” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Todavia, tendo em consideração a AG mencionada, compreende-se que as organizações membro sentem que a PpDM não está inteiramente a par das iniciativas delas e refletem a necessidade de um maior suporte por parte da estrutura que as representa. Também o interconhecimento estabelecido entre as organizações membro se apresenta menor do que o expectável, essencialmente desde que algumas organizações estabeleceram local de trabalho próprio e, portanto, deixaram de frequentar com regularidade a Casa das Associações.

“a representante da REDE responde que [a PpDM] não trabalha com as mulheres mas é necessário esse apoio com as organizações que trabalham diretamente com elas e aproveitou para comentar que a PpDM não está muito a par das iniciativas delas (...) relativamente à colaboração com a PpDM, esclarece que já colaboram há dois anos e que já estiveram sediadas na casa. Diz que terem saído da casa diminuiu o contacto com outras organizações” (Diário de Campo 11).

### *Boa comunicação*

Um bom interconhecimento, por seu lado, exige uma boa comunicação entre as organizações membro. A PpDM apresenta diversos canais de comunicação que a conectam, direta ou indiretamente, com as suas organizações membro, de entre os quais: Conversas presenciais, *Mailing List*, *Site*, Facebook e Brochuras (Diário de Campo 4 e 21).

“(...) do conhecimento que vamos tendo do terreno acaba por ser adquirido com conversas (...) e isso é uma necessidade que sentimos muito, estar em permanente comunicação e em diálogo com as organizações membro” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(...) nós temos este, esta particularidade de estar permanentemente a transmitir informação às organizações membro, também solicitamos o mesmo às organizações porque temos uma *mailing list* onde cada organização tem identificado uma ou duas pessoas” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(...) a plataforma comunica muito com as suas organizações através de email e do Facebook, através das redes sociais digamos assim” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

No entanto, recorrendo novamente à AG de 27 de novembro de 2017 (Diário de Campo 11), compreende-se que as organizações membro sentem que a comunicação entre estas e entre estas e a PpDM deve ser potenciada de forma a que atuem numa sintonia comum. Isto não quer dizer, porém, que todas as organizações concordem com as posições defendidas pela PpDM enquanto estrutura, mas que ocorra uma comunicação eficiente o suficiente para que se encontrem estratégias funcionais para toda a *Network*.

“[um dos elementos] refere que já não é a primeira vez que aquele assunto gera conflitos e que é uma questão que deveria ser discutida, visto que nunca foi até ao momento, pois poderá levar outras organizações a tomar a mesma posição. A representante de uma das organizações membro refere: “Nada obriga as organizações a pensar da mesma maneira, isso nunca vai ser possível (...) Isto é um coletivo e é um espaço de diálogo e entreajuda, mas principalmente de diálogo. Refletir em conjunto é importante”. (Diário de Campo 11)

Os canais de comunicação supracitados, todavia, vão além da comunicação estabelecida com as organizações membro, possibilitando o contacto com outras organizações e redes, a nível nacional e internacional e ainda com os mecanismos políticos. O estabelecimento deste contacto, por sua vez, permite à PpDM adquirir conhecimento do terreno e dos contextos nacionais e europeus, bem como transmitir as preocupações nacionais para o espaço europeu e, ainda, integrar-se no debate e espaço político.

“(...) permite-nos perceber bem onde é que andamos, onde é que navegamos na política europeia e também trazer as preocupações nacionais, para o espaço europeu que é muito importante” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“temos uma relação de proximidade com a subcomissão, como com a Secretária de Estado, como com os mecanismos, com o mecanismo governamental também (...) e isso é muito importante porque ser considerada parceira na definição das políticas, e não só na implementação, na definição das políticas é importante” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

### *Fortalecimento Mútuo entre as Organizações Membro*

As organizações membro da PpDM, assim como a PpDM enquanto estrutura procuram uma atuação baseada em parcerias (formais ou informais) estabelecidas entre as mesmas, de forma a fortalecerem as suas intervenções.

“(...) outro processo ou questões que nos parecem essenciais é o fortalecimento mútuo entre as organizações, ou seja, eu represento uma organização que é a EOS e a EOS sabe que se quiser fazer um projeto numa área concreta sabe o que é que outras organizações andam a fazer e aposta depois num trabalho de parceria (...) a plataforma enquanto estrutura também o faz, nós temos vários projetos quer seja enquanto promotoras quer seja enquanto parceiras de outras organizações membro e o sentido mesmo

de nos fortalecer, articular e de fortalecer essa mesma intervenção” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Consequentemente, esta articulação entre os diversos elementos da *Network* potencia as relações que são estabelecidas entre os mesmos, ao mesmo tempo que fortalecem cada elemento *per si*.

“(...) participação enquanto estrutura nos projetos das várias organizações (...) é importante também, este conhecimento vai potenciar também o fortalecimento das relações e também o fortalecimento autónomo das organizações *per si*” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“Para além disto, [a Secretária-Geral da PpDM] referiu que “tem de haver a capacidade para ver se conseguimos ou não e se não, pedir ajuda porque somos muitas, temos de saber trabalhar em equipa” (Diário de Campo 13).

De facto, são vários os projetos que a PpDM apresenta atualmente em regime de parceria com as suas organizações membro como temos a exemplo o projeto “Feminismos no Centro” que envolve cinco das mesmas (APEM, Akto, Graal, Mulher Séc. XXI e ADFP). Numa das sessões informativas presenciadas inerentes a esse projeto (Diário de Campo 7), compreendeu-se na prática os efeitos de um regime com tal carácter, uma vez que estiveram presentes elementos das organizações membro parceiras e, após a sessão, ocorreram diversas discussões e partilhas sobre esta, sobre o projeto e demais temáticas.

“Começaram a chegar algumas pessoas ao local. Todas se cumprimentaram alegremente, notou-se que já se relacionavam há algum tempo. De entre elas, estava um elemento da APEM, um elemento do Graal Coimbra e um elemento da Mulher Séc. XXI. Percebi que algumas das organizações membro tinham vindo marcar presença.” (Diário de Campo 7)

### *Trabalhar em Rede com outras Redes*

Como referido anteriormente, a PpDM foi equacionada como uma *Network* desde a sua origem (PpDM, 2005), uma vez que emergiu de um conjunto de conexões já estabelecidas a nível nacional e internacional e de um gupo de trabalho que representava várias organizações (PpDM, 2018). Ao longo do tempo, tem vindo a promover uma relação de proximidade com redes de mulheres transnacionais, como com o LEM, a AFEM e, mais recentemente, com uma rede de mulheres no espaço da CPLP (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018) o que lhe tem possibilitado construir relações bilaterais onde, por um lado, são representadas as suas organizações membro e, por outro, são obtidas informações relevantes para o desempenho destas.

“é que para além da rede em que nós trabalhamos, da nossa (...) plataforma enquanto rede, com as associações de mulheres e promotoras dos direitos humanos das mulheres, para além da rede europeia e outras, porque temos a do LEM, mas temos a AFEM, a Associação das Mulheres da Europa Meridional, da Fundação das Mulheres do Euro mediterrâneo, da CPLP onde estamos a procurar também estabelecer uma rede de mulheres (...) no espaço da CPLP” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(...) representar as suas próprias organizações membro e isto acontece nos vários espaços onde a plataforma vai participando e isto é importante porque enquanto rede, conseguimos também através destas outras plataformas (...) obter informação que seja útil para as nossas organizações membro (...) levamos e trazemos e é sempre a lógica com a qual nós trabalhamos” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Também a nível nacional, a PpDM tem apostado num trabalho com outras plataformas e networks com o objetivo de integrar as questões com que trabalham nas agendas e nos espaços públicos, nomeadamente ao nível da Agenda 2030 e da Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento.

“(...) a nível nacional, fazemos um trabalho muito grande com outras plataformas e com outras redes, seja ao nível da sociedade civil seja ao nível do diálogo civil estruturado, organizações estatais e sociedade civil, e aí trabalhamos essencialmente ao nível da agenda 2030 em concreto, mas também nos últimos anos, na estratégia nacional de educação para o desenvolvimento e aí procuramos trazer as questões da igualdade e das mulheres para estas agendas e para dentro deste espaço” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

### *Intergeracionalidade*

Vários foram os momentos presenciados onde se refletiu uma partilha de experiências e perspectivas entre diversos elementos que constituem a *Network* da PpDM, tanto na Casa das Associações, como em ambientes externos (Diários de Campo 7 e 32). Existem, em particular, alguns elementos a quem a PpDM recorre com regularidade no sentido de dotarem a sua ação, e as suas organizações, de conhecimentos com raízes profundas na temática dos Direitos das Mulheres e da Igualdade entre Mulheres e Homens.

“fazer esta ligação intergeracional é também determinante e também apostamos muito aqui na plataforma (...) acreditamos que cada mulher traz em si um conjunto grande de conhecimento que pode ter sido adquirido de via formal ou não e isso é importante saber também o que é que elas pensam, o que é que cada uma de nós pensa, como é que podemos interligar o conhecimento também” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(...) nós tudo o que fazemos procuramos sempre trazer o conhecimento das pessoas especialistas que podem neste momento estar já no inativo profissionalmente mas que são dotadas de uma memória e de

um conhecimento muito grande e nós estamos sempre em contacto com estas mulheres” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Igualmente, a PpDM procura envolver o público mais jovem nas temáticas que defende, promovendo iniciativas como a Universidade da Primavera (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018), o Serviço Voluntário Europeu – SVE (PpDM, 2018) e as sessões de esclarecimento direcionadas a grupos universitários (Diário de Campo 18).

### *Interseccionalidade*

Para além de apresentar uma preocupação com a partilha entre gerações, a PpDM encara como fundamental a perceção quanto aos diversos desafios e quanto às necessidades específicas que os seus públicos-alvo (e das suas organizações membro) apresentam, refletindo, desta forma, um trabalho de interseccionalidade. Na verdade, como Oliveira (2010) refere, recorrendo aos contributos de Adrienne Rich (1984/2003), os saberes feministas caracterizam-se como sendo não deslocalizados e não universalistas o que, por sua vez, exige uma teoria feminista que ultrapasse os limites da «mulher» e abranja “as imbricações das várias multitudes contidas nessas mulheres” (Oliveira, 2010).

“(…) com as experiências de vida diversificadas, trabalhamos muito com mulheres que tiveram um percurso, uma trajetória migrante também, sabemos que os desafios são muitas vezes colocados de forma diferente, portanto fazemos todo este trabalho que se chama da interseccionalidade, seja ao nível da produção de conhecimento, da formação, da construção de relações, da construção de processos, procuramos ter muito presente estas matérias... há áreas que gostávamos e que ainda não temos (...) mas de resto procuramos sempre trazer as diferentes perspetivas das diversas mulheres para a ação.” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Embora, na perspetiva das organizações membro, exista ainda caminho a percorrer no que toca, especialmente, à promoção de um bom interconhecimento e de uma boa comunicação entre os diversos elementos da PpDM, o conjunto de valores/processos apresentados corrobora com o que Ball (2016) defende quanto à construção de relações interpessoais significativas dentro de uma *network*, capazes de “fazer as coisas acontecer” (p.554): os membros que a compõem devem conhecer-se bem, trabalhar em conjunto e partilhar valores e novas ideias políticas capazes de serem contextualizadas às condições locais de cada um, ao mesmo tempo que estão a ser divulgadas no que o autor denomina de “*worldwide audience*” (Peck & Theodore in Ball, 2016, p.558).

## 6.2. Construção e Mobilização do conhecimento dentro da *Network*

Considerando que as *networks* permitem a transposição dos limites locais e nacionais e, portanto, dos seus governos e economias (Ball, 2016) e que a PpDM atua com base no *networking*, novas fórmulas globais (*idem*) relacionadas com os Direitos das Mulheres e com a Igualdade de Género podem ser mobilizadas e, desta forma, novas tecnologias políticas (*idem*) podem ser desenvolvidas. Neste sentido, torna-se imprescindível que se realize uma análise atenta aos processos de produção e mobilização de conhecimento que são possibilitadas por esta *Network* e que, em última instância, poderão conduzir a novas formas de governança.

A estrutura inerente à PpDM apresenta-se, em si, como impulsionadora da construção e mobilização de novos conhecimentos, dada a sua história de origem<sup>22</sup> motivada pela necessidade de levarem as questões relacionadas com os direitos humanos das mulheres, para a agenda pública e política e o seu modo de funcionamento com bases no *networking*<sup>23</sup>, que coloca forte ênfase em ambos os processos.

“a plataforma está a representar as suas próprias organizações membro (...) nos vários espaços onde (...) vai participando e isto é importante porque enquanto rede, conseguimos (...) obter informação que seja útil para as nossas organizações” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(...) do conhecimento que vamos tendo do terreno acaba por ser adquirido com conversas (...) isso é uma necessidade que sentimos muito, estar em permanente comunicação e em diálogo com as organizações membro (...) depois (...) também trazer para as organizações tudo o que aprendemos lá fora” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

### 6.2.1. Construção do conhecimento

Através da entrevista realizada à presidente da PpDM, compreendeu-se que existem diversos momentos alusivos à construção do conhecimento dentro da *Network*, sendo que os mesmos podem ser agrupados em três dimensões: formal, não-formal e informal. Na *dimensão formal* incluem-se todos os momentos que foram planeados exatamente com o objetivo de produzir e disseminar conhecimento, assumindo a forma de seminários, *workshops*, ações de formação e publicações.

“(...) numa lógica mais formal, portanto temos seminários, workshops, formações, etc.” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

---

<sup>22</sup> Pág. 33 do presente relatório.

<sup>23</sup> Abordada no ponto prévio.

“Nós temos apostado muito concretamente (...) também em publicações porque nos parece determinante produzir conhecimento, a chamada literatura cinzenta e aí fazemos também um forte investimento” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Ao longo do estudo, foram observados diversos momentos onde a dimensão formal obteve reconhecimento, quer pelo contributo no planeamento e presença em conferências, seminários e ações de sensibilização (Diários de Campo 4, 7 e 32), quer pela necessidade promovida pelas organizações no que toca à formação.

“a representante da APEM, sugere que a PpDM traga pessoas com formação técnica e especialistas dos diversos países europeus para que deem formação às organização-membro (...) a secretária-geral da PpDM propõe formação na área da comunicação e (...) a representante da APMC diz que poderão ajudar nesse sentido, uma vez que têm pessoas profissionais na área dentro da organização.” (Diário de Campo 11).

Relativamente à *dimensão não-formal*, encaram-se todos os momentos que embora sistematizados com diversos propósitos, i.e. não exclusivamente com o de produzir conhecimento, possibilitam o decorrer desse processo. Identificam-se, aqui, os grupos de trabalho e as diversas parcerias que a PpDM integra e assume, respetivamente.

“(...) também fazemos parte, por via do LEM, em grupos de trabalho do próprio Lobby onde o debate é europeu com inputs também internacionais” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“o Ponto de Contacto de Género (...) foi um projeto muito importante (...) foi uma altura onde fazíamos mais debates públicos, sobre temáticas diversificadas e onde procurávamos também (...) trazer para o debate público esclarecimentos sobre esta área da intervenção” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“o trabalho que nós fazemos, por exemplo a agenda 2030 (...) este trabalho de co parceria alargada com várias plataformas, também tem sido (...) uma aprendizagem para nós porque percebemos outras formas de estar organizadas” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

No caso da *dimensão informal*, são contemplados todos e quaisquer momentos relacionados com a experiência quotidiana dos elementos inerentes à PpDM. Como a presidente desta esclarece, o facto de terem um espaço comum às organizações impulsiona a partilha de temas e ideias e, conseqüentemente, uma aprendizagem conjunta.

“(...) este [Casa das Associações] é um espaço que permite uma aprendizagem também desta forma de trabalhar, (...) às vezes acabamos por ter cá pessoas de diversas organizações e acabamos por estar em debate umas com as outras e é uma forma de aprendizagem muito grande (...) as pessoas vão trazendo temas e ideias e aprendemos muito umas com as outras” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).



Tendo em consideração a observação realizada e refletida no Diário de Campo 7 (em anexo), também os reencontros e momentos de convívio externo contribuem para a manutenção e continuidade dessa aprendizagem.

“Quando a sessão terminou, todas acordaram ir comer algo antes de seguir viagem, dado serem “aquelas horas”. Durante o jantar, as conversas envolviam a sessão, os projetos a decorrer na PpDM e nas restantes organizações ali representadas e demais temáticas feministas” (Diário de Campo 7).

### **6.2.2. Mobilização do conhecimento**

O conhecimento que emerge sob as três dimensões apresentadas é partilhado pela e através da *Network*, sob diversas formas (Diários de Campo 7, 10 e 13). Numa *perspetiva micro*, o conhecimento circula entre a PpDM e as suas organizações membro através da constituição de um diálogo permanente que ocorre sob conversas e debates presenciais (Diários de Campo 7 e 32), da utilização de uma *Mailing List* própria, da promoção de sessões de sensibilização e formação (Diários de Campo 32 e 24) e, de forma mais indireta, de partilhas nas Redes Sociais (Diários de Campo 5 e 13).

“(…) do conhecimento que vamos tendo do terreno acaba por ser adquirido com conversas (…) e isso é uma necessidade que sentimos muito, estar em permanente comunicação e em diálogo com as organizações membro” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“por dia enviamos vários emails que dão conta não só do que vamos fazendo e daquilo que são conceitos políticos importantes como damos conta de oportunidades de financiamento (…) e formação (…) esta particularidade de estar permanentemente a transmitir informação às organizações membro, também solicitamos às mesmas organizações porque temos uma mailing list onde cada organização tem identificado uma ou duas pessoas” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Mais recentemente, notou-se um forte investimento na promoção de ações de formação *online* por parte da Plataforma, embora esta seja uma prática que remonta já de 2014 (PpDM, 2016). Compreende-se, que tal investimento emerge da potencialidade que a prática a distância apresenta, no que concerne a quebrar barreiras construídas pela distância.

“a formação online nós (…) entendemos que é uma oportunidade para envolver pessoas que não estão em Lisboa e isso é muito importante, porque como somos uma plataforma nacional acaba por ser uma forma de conseguir ter pessoas de todas as regiões do país, envolvidas também num espaço de aprendizagem” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Para além das organizações membro, a PpDM enfatiza também a partilha do conhecimento que advém das diversas especialistas associadas e voluntárias que, com regularidade, frequentam a Casa e colaboram nas suas atividades.

“(…) tudo o que fazemos procuramos sempre trazer o conhecimento das pessoas especialistas que podem neste momento estar já no inativo profissionalmente mas que são dotadas de uma memória e de um conhecimento muito grande” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

A *nível macro*, a PpDM estende o seu conhecimento a outras ONGs e *networks* nacionais e internacionais, ao Governo e seus mecanismos, à própria sociedade civil e outras entidades que considera relevantes no âmbito da sua atuação (GNR, Escolas e Universidades, Núcleos de Apoio a Vítimas, entre outras). Fá-lo, essencialmente, através: dos diversos projetos que promove; das sessões de debate, sensibilização e formação que organiza (Diários de Campo 33 e 35); das parcerias e colaborações que estabelece; e, ainda, da disseminação possibilitada pelo email e pelas redes sociais (Diários de Campo 13 e 17).

“o Ponto de Contacto de Género (...) foi um projeto muito importante no sentido de trazer a plataforma enquanto instituição para o debate e para o espaço público (...) foi uma altura onde fazíamos mais debates públicos, sobre temáticas diversificadas” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“(…) acreditamos que cada mulher traz em si um conjunto grande de conhecimento que pode ter sido adquirido de via formal ou não e isso é importante saber também o que é que elas pensam, o que é que cada uma de nós pensa, como é que podemos interligar o conhecimento também” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

“A Secretária-Geral comentou a pertinência de um artigo de opinião para os media de Leiria que abordasse: a convenção de Istambul como chapéu; a marcha; e as próximas brochuras a serem lançadas” (Diário de Campo 13).

A forte ênfase que a PpDM coloca na partilha de informação, tem permitido a consolidação de certos vínculos, nomeadamente com a Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade e com o próprio mecanismo governamental. Como referido pela Presidente da PpDM:

“temos uma relação de proximidade com a subcomissão (...) com a Secretária de Estado (...) com o mecanismo governamental também, claro que esta relação vai sendo construída (...) numa base de confiança e de partilha de informação, coisa que fazemos muito” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Contudo, o facto de a PpDM estabelecer uma relação de proximidade com várias deputadas, nomeadamente do parlamento europeu, aliado com a sólida relação que estabelece com o LEM, a AFEM e demais redes transnacionais de mulheres<sup>24</sup>, expande a sua atuação além-fronteira nacional.

---

<sup>24</sup> Verificar página 37 do presente relatório.

“o que acontece e é importante que seja dito é que as pessoas da PpDM já trabalham na área da igualdade há muito tempo e conhecem quase todas as pessoas, que existem quer nas comissões, quer na secretaria de Estado, portanto já há um pré-conhecimento que facilita todas as relações que vêm a seguir (...) do parlamento nacional, e do parlamento europeu também” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

### 6.3. Novas Formas de Governança potenciadas pela *Network*

A promoção do conjunto de canais relacionais e disseminativos previamente analisados, agrupados com a forte postura reivindicativa da PpDM (enquanto organização e enquanto *Network*), tem permitido que esta assuma um papel cada vez mais envolvente nas mesas de negociação do Estado (Diários de Campo 1 e 4).

“(...) claro que nós queremos muito mais do que aquilo que as nossas políticas têm escritas (...) nos seus programas (...) e achamos que há necessidade óbvia de se fazer muito mais e nesse sentido (...) estamos sempre a trazer reivindicações para cima da mesa mas no sentido objetivo de que as condições de vida das mulheres em Portugal não são iguais às dos homens e por isso há muito trabalho a ser feito, o facto de sermos tão reivindicativas não nos coloca de fora das mesas de negociações, pelo contrário” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Como a Presidente da PpDM destaca: “o Estado sozinho também não consegue fazer tudo, portanto a sociedade civil é uma parte interessada, muito importante para (...) as políticas” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018). Assim, mais do que mera contribuinte na implementação de políticas públicas em Portugal, a *Network* apresenta ser, atualmente, uma parceira estratégica na definição das mesmas.

“há de facto uma abertura por parte da Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade em estabelecer um diálogo civil com as organizações em concreto da sociedade civil (...) e isso é muito importante porque ser considerada parceira na definição das políticas, e não só na implementação, na definição das políticas é importante” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

Segundo Rhodes (2006), este conjunto de “vínculos institucionais e informais” (Rhodes, 2006, p. 426) estabelecidos entre as Organizações da Sociedade Civil e o Governo e “estruturados em torno de crenças e interesses compartilhados e interminavelmente negociados na formulação e implementação de políticas públicas” (*idem*) define-se como *Policy Network* (*idem*).

De acordo com os contributos de Hogan (2015), ao representar uma nova voz nas conversas políticas e ao possibilitar a mobilização do que Ball (2016) nomeia de “fórmulas globais”, isto é de conceções e ideias políticas construídas entre diversos elementos e capazes de serem aplicadas a diversos contextos dentro de uma *network*, a PpDM está a contribuir para a emergência de uma nova forma de governança nomeada de *Heterarchy*.

#### **6.4. Síntese Conclusiva: Processos de Construção e Mobilização do Conhecimento dentro da PpDM e Novas Formas de Governança**

Considerando os Estatutos da PpDM de 21 de janeiro de 2005 e a Alteração de Estatutos da PpDM aprovada em AG em 27 de janeiro de 2018, e analisando os mesmos à luz dos contributos de Callon (1999), compreendemos que a PpDM foi pensada, no quadro da sua conceptualização, como uma *Network*. Por sua vez, assumindo a diversidade de relações e de formas relacionais que se estruturam dentro desta (e.g. co-parcerias alargadas e diálogos civis) e aceitando a definição oferecida por Podolny and Page (In Provan & Sydow, 2004), a PpDM pode, ainda, ser caracterizada como uma *Interorganizational Network*<sup>25</sup>.

De acordo com a atual Presidente, identificam-se alguns valores/processos fundamentais para o bom funcionamento desta *Network*, nomeadamente: bom interconhecimento, boa comunicação, fortalecimento mútuo entre as organizações, trabalhar em rede com outras redes, intergeracionalidade e interseccionalidade.

Embora exista ainda caminho a percorrer na perspetiva das organizações membro, no que toca especialmente à promoção de um bom interconhecimento e de uma boa comunicação entre os diversos elementos da PpDM, o conjunto de valores/processos apresentados corrobora com o que Ball (2016) defende quanto à construção de relações interpessoais significativas dentro de uma *Network*, capazes de “fazer as coisas acontecer” (p.554): os membros que a compõem devem conhecer-se bem, trabalhar em conjunto e partilhar valores e novas ideias políticas capazes de serem contextualizadas às condições locais de cada um, ao mesmo tempo que estão a ser divulgadas no que o autor denomina de “*worldwide audience*” (Peck & Theodore in Ball, 2016, p.558).

Considerando, portanto, que a PpDM atua com base no *Networking*, procurou-se compreender de que modo, esta, possibilita novas formas de pensamento sobre a construção e distribuição do conhecimento (Robertson & Dale in Hogan, 2015). Admitimos, com base na entrevista realizada à Presidente da PpDM (Anexo 2) que o conhecimento inerente àquela, surge da existência e promoção de três dimensões: dimensão formal, dimensão não-formal e dimensão informal.

No que concerne à dimensão formal, embora a PpDM tenha vindo a apostar no desenvolvimento de ações de sensibilização e formação (presencial e *online*), as organizações membro continuam a identificar como necessidade um maior investimento na disponibilização de formação (Diário

---

<sup>25</sup> Verificar página 22 do presente relatório.

de Campo 11) que envolva especialistas dos vários países europeus e sobre temáticas fulcrais para o bom funcionamento da PpDM enquanto *Network* e das organizações *per si*, como é o caso da área da Comunicação (Diário de Campo 11). A PpDM demonstra, no entanto, interesse em suprimir tal necessidade, tendo apostado mais recentemente na candidatura a creditação como entidade formadora (Diários de Campo 1 e 10) e no planeamento e organização de diversas ações de formação a distância (Diário de Campo 32). Por sua vez, esta vertente *online* apresenta-se vantajosa por quebrar barreiras possibilitadas pela distância (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM).

A dimensão não-formal, por seu lado, reflete-se na natureza inerente ao modo de trabalho adotado pela PpDM desde o seu início e que se caracteriza pela constituição de grupos de trabalho e parcerias, que promovem debates e concretizam projetos. A presidente da PpDM afirma que este modo de trabalhar é um caminho que a *Network* vai continuar a seguir, independentemente das pessoas que nela estejam envolvidas, isto porque “não está dependente da pessoa, está dependente da estrutura” (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018).

O facto de terem um espaço comum às organizações promove uma aprendizagem estritamente relacionada com a dimensão informal, uma vez que proporciona o debate e a partilha de ideias, entre elementos de diversas organizações e entre estas e a própria sociedade civil (Diários de Campo 18 e 38). No entanto, esta dimensão, caracteriza-se também pelos encontros e momentos de convívio externos, que contribuem para a promoção de um fluxo contínuo de aprendizagem (Diário de Campo 7).

Por ser construído entre diversas partes, o conhecimento que emerge dentro da *Network*, assume logo de partida um carácter móvel que vem, posteriormente, a ser potenciado sob diversas formas, a nível micro - entre a PpDM e as suas organizações membro – e a nível macro – entre a PpDM e outras ONGs, *networks* nacionais e internacionais, o Governo e os seus mecanismos, a sociedade civil e outras entidades que considera relevantes no âmbito da sua atuação.

A promoção deste conjunto de canais relacionais e disseminativos, agrupados com a forte postura reivindicativa da PpDM, tem permitido que esta assuma um papel relevante na mesa de negociações governamentais, a nível nacional e internacional o que, por sua vez, a caracteriza, também como uma *Policy Network* (Rhodes, 2006).

Por fim, ao representar uma nova voz nas conversas políticas e ao possibilitar a mobilização do que Ball (2016) nomeia de “fórmulas globais”, a PpDM está a contribuir para a emergência de uma nova forma de governança que Hogan (2015) nomeia de *Heterarchy*. Dado o período de investigação, este resultado carece, no entanto, de dados que permitam a sua plena indagação.

## Capítulo II – Atividades de Estágio

### 2.1. Descrição das Atividades de Estágio

O segundo capítulo do presente Relatório, pressupõe a descrição das atividades desenvolvidas ao longo dos oito meses de Estágio Curricular, na PpDM. Cada atividade desenvolvida contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, através das diversas potencialidades e dos diversos desafios que me proporcionaram, e enquadrou-se, de uma forma ou de outra, na minha área de formação em Organização e Gestão da Educação e Formação.

No sentido de justificar o enquadramento das atividades desenvolvidas, relembro os seguintes objetivos que assumi para o meu estágio curricular:

- Aprofundar conhecimentos nas áreas da educação e formação, numa organização não governamental;
- Experienciar e desenvolver funções de técnica de educação e formação em contexto real;
- Colaborar com profissionais de diversas áreas científicas e com diversas organizações que integrem uma vertente social, educativa e formativa.

O Estágio Curricular iniciou a 9 de outubro de 2017 e findou a 15 de junho de 2018. Decorria às segundas e terças-feiras, das 10h às 18h e às quartas-feiras, das 10h às 12h, perfazendo um total de dezasseis horas semanais, embora, em semanas mais atarefadas ou de trabalhos mais exigentes, se tenha excedido. Dada a importância da participação e colaboração em diversos eventos específicos, houve a troca de dias de estágio (Diários de Campo 3 e 10), bem como, a deslocação ao local de estágio, aos sábados (Diário de Campo 11).

Os primeiros dias do Estágio serviram para definir e acordar, quais as funções que eu poderia exercer e quais as tarefas onde poderia contribuir e, simultaneamente, para me ambientar às áreas e às referências de atuação da organização (Diário de Campo 1). Nesta primeira fase, envolvi-me apenas em tarefas de pequena dimensão como, por exemplo: revisão da Estratégia Nacional para a Cidadania e procura de pontos relacionados com as questões de cooperação internacional e de relação entre países e povos; colaboração na organização dos materiais a integrar numa sessão informativa inerente ao Projeto “Feminismos no Centro”; participação em conferências e seminários e elaboração de relatórios, referentes aos mesmos; e leitura da Plataforma de Ação de Pequim de 1995.

Com o passar do tempo, comecei a desenvolver atividades que envolviam um maior número de tarefas, com um grau de responsabilidade mais elevado. Apresento, de seguida, as mais relevantes em termos de enquadramento nos meus objetivos de estágio e em termos de

aprendizagem. Para cada atividade apresento uma pequena descrição do trabalho, seguida da explicitação dos procedimentos envolvidos e concluo com uma nota sobre as *aprendizagens e as competências adquiridas*.

## 1. Processo de Candidatura a Certificação como Entidade Formadora

### *Descrição*

O objetivo maior da PpDM resume-se na construção de “sinergias para a reflexão e ação coletiva, tendo em vista a promoção da igualdade de oportunidades entre as mulheres e os homens e a defesa dos direitos das mulheres, com recurso aos mais variados meios” (PpDM, 2018), de entre eles, a formação.

Num momento em que a PpDM conta com 26 organizações como membros, integra a Comissão para a Igualdade de Género no seu conselho consultivo e engloba cerca de 18 ONGDMs portuguesas, surgiu a necessidade premente de oferecer formação certificada capaz de as capacitar a atuar de forma consciente, informada e atualizada.

Neste sentido, fiquei responsável pela elaboração da candidatura da PpDM como entidade formadora certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Este processo requereu não só a organização e seleção da informação a incluir naquela (Diário de Campo 26), mas também a construção de um manual de qualidade de formação (Diários de Campo 28 e 40), a reformulação de instrumentos de formação (Diário de Campo 40) e, ainda, o desenvolvimento de uma proposta de regulamento interno de formação (Diários de Campo 28 e 29).

### *Procedimentos*

Iniciei o processo com a pesquisa sobre as etapas e os elementos a considerar na candidatura a entidade formadora certificada. Fi-lo, contactando com a DGERT e acedendo à página da mesma. Após verificar quais as informações e quais os documentos necessários, optei por iniciar a construção do manual de qualidade, uma vez que este se reportava como o documento mais importante.

Paralelamente, apercebi-me da obrigatoriedade de aperfeiçoar o documento regulador da formação da organização, de acordo com as exigências impostas às entidades que se pretendem

certificadas. Aqui, ocorreu um trabalho colaborativo e de negociação, onde foram geradas regras, estratégias e responsabilidades.

### *Aprendizagens e Competências Adquiridas*

Nesta atividade consegui desenvolver a competência de mobilização de conhecimentos previamente adquiridos, neste caso, na minha licenciatura e no primeiro ano do presente mestrado. Esta competência é estritamente relevante pois, tal como Le Boterf (2003) refere, “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional” (p.48).

Para além disto, permitiu-me incrementar um exigente sentido de rigor e responsabilidade, ao mesmo tempo que me possibilitou o desenvolvimento de competências de organização, escrita, pesquisa e negociação.

Possibilitou-me, também, uma maior aprendizagem em relação aos elementos que devem constar num Manual de Qualidade de Formação, às componentes de um Regulamento de Formação e aos pré-requisitos necessários à certificação. Por sua vez, este conjunto de novas aprendizagens permitiram o desenvolvimento de competências mais técnicas, tais como: elaboração de um processo de candidatura a entidade formadora e elaboração de regulamentos e manuais interligados com a área da formação.

## **2. Construção do Manual de Qualidade de Formação da PpDM**

### *Descrição*

De acordo com o Guião Orientador - Manual de Qualidade da Atividade Formativa da DGERT (s/d),

“A orientação para a qualidade deve constituir um pressuposto fundamental na actividade das entidades formadoras, traduzida na capacidade de mobilizarem, de forma eficiente, todos os recursos internos e externos, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas, numa perspectiva de melhoria contínua das práticas, produtos e serviços disponibilizados. Neste âmbito, considera-se pertinente que, em sede de pedido de certificação, a entidade formadora apresente um Manual de Qualidade da Actividade Formativa como principal evidência ao nível dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação.” (p. 1).

Assim sendo, pretendendo a PpDM candidatar-se a entidade formadora certificada pela DGERT, tornou-se prioritário o desenvolvimento de um Manual de Formação que, até então, era inexistente (Diário de Campo 27). Este processo envolveu uma compreensão exaustiva em



relação ao âmbito, ao propósito e aos processos inerentes à atividade formativa daquela, assim como envolveu, também, o desenvolvimento ou ajuste de alguns instrumentos, tais como: documento de revisão do manual, programa de formação, plano de formação, entre outros.

### *Procedimentos*

Para realizar esta atividade baseei-me no Guião Orientador Manual de Qualidade da Atividade Formativa da DGERT (s/d), que “pretende orientar as entidades para a construção ou adaptação do referido manual no que respeita aos seus princípios, à sua estrutura e parâmetros de informação que deverão ser contemplados” (p. 1).

Desta forma, organizei um índice que englobava os seguintes capítulos: 1) Enquadramento do documento e Caracterização da Entidade; 2) Identificação dos processos da atividade formativa; 3) Caracterização dos processos da atividade formativa; 4) Apresentação dos modelos dos documentos, instrumentos e registos e 5) Referências.

Para o desenvolvimento do primeiro capítulo - *Enquadramento do documento e Caracterização da Entidade* - comecei por refletir sobre os objetivos deste Manual em específico (Diário de Campo 28), tendo surgido como resultado, os seguintes:

- Nortear o desenvolvimento da atividade formativa da PpDM, numa perspetiva de prestação de um serviço de formação de qualidade e de melhoria contínua;
- Orientar a atividade formativa para os resultados e, concomitantemente, para a satisfação e valorização dos formandos;
- Uniformizar a atividade formativa da PpDM e harmonizar o conhecimento sobre esta, entre todos os envolvidos no seu desenvolvimento;
- Definir e caracterizar os processos da atividade formativa da PpDM, quer numa perspetiva técnica e metodológica, como pedagógica;
- Facilitar o processo de acompanhamento, monitorização e avaliação da atividade formativa da PpDM;

Posteriormente, recolhi e selecionei dados em relação à PpDM, de forma a caracterizá-la, à sua estrutura e à sua atividade. Fi-lo, essencialmente, através de análise documental e dos meus diários de campo que continham já informação relevante.

Em relação ao segundo e terceiro capítulo - *Identificação dos processos da atividade formativa e Caracterização dos processos da atividade formativa* - baseei-me, maioritariamente, no *Guia para a conceção de cursos e materiais pedagógicos* do Instituto para a Qualidade da Formação (IQF), no *Manual de boas práticas, Recurso didático para formação intra-empresas* do Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A. e no *Guia para a avaliação da formação* do IQF, todos

materiais disponibilizados na Unidade Curricular de Modelos de Formação, da licenciatura em Ciências da Educação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

A utilização das referências previamente mencionadas, possibilitaram a identificação e estruturação de um fluxo do processo formativo da PpDM que, embora específico para esta, se debruça em modelos de formação e avaliação da formação comumente utilizados (Modelo IQF, Modelo ADORA e Modelo de Kirckpatrick). Utilizei mais do que um modelo de referência pois, como Simões (2009) refere, o “domínio cada vez maior, em profundidade e abrangência, de múltiplos modelos de ensino (...) implica privilegiar o conhecimento de hipóteses alternativas, a fim de ser possível seleccionar convenientemente, numa dada situação, as que melhor permitam promover uma educação adequada” (p.48). No terceiro capítulo recorri ainda, a Ketele (1994) de forma a definir objetivos pedagógicos.

No quarto capítulo - *Apresentação dos modelos dos documentos, instrumentos e registos* – fiz uma seleção dos documentos, instrumentos e registos que a PpDM possuía previamente ou que foram construídos/ajustados por mim, ao longo do estágio curricular. Tais materiais englobavam: programas de formação, planos de sessão, registos de presenças, questionários de avaliação, certificados de participação, entre outros.

Por último, dediquei-me ao quinto capítulo do Manual – *Referências* – onde apresentei, segundo as normas APA (6), todas as referências bibliográficas utilizadas ao longo do documento.

### *Aprendizagens e Competências*

Com a realização desta atividade, aprendi a desenvolver na prática, um Manual de qualidade de formação, i.e uma das possíveis funções inerentes ao cargo de Técnica Superior de Educação/Gestora da Formação ou, ainda, Coordenadora Pedagógica. Dito isto, compreende-se a relevância para o meu futuro profissional.

Uma vez mais, foi-me exigida a mobilização de diversos saberes e saberes-fazer (Le Boterf, 2003) que tinha já adquiridos no meu percurso ao longo do ensino superior, tendo essa competência sido profundamente trabalhada. Em paralelo, necessitei (essencialmente para o desenvolvimento do primeiro capítulo) de aprofundar alguns conhecimentos e de recolher novos dados o que, por sua vez, incrementou o progresso de competências de investigação qualitativa em educação.

Para além disto desenvolvi, também, a minha capacidade de argumentar cada decisão tomada, i.e objetivos de formação, carácter de formação da PpDM, modelos de formação e avaliação de base, etc. Por sua vez, o desenvolvimento do segundo e terceiro capítulos exigiram, ainda, uma grande capacidade de processamento, tratamento e síntese de informação, no sentido de possibilitar a estruturação de um fluxo de um processo formativo (ou ciclo de formação).

### 3. Gestão do “conhecimento” inerente à PpDM

#### *Descrição*

No início do meu estágio curricular, a presidente e a secretária-geral da PpDM atribuíram-me duas grandes funções (Diário de Campo 10). Uma delas, foi a de gerir o “conhecimento” existente dentro da plataforma e o seu modo de ser partilhado.

Barroso & Gomes (1999) assumem que a gestão de conhecimento passa pela perceção das organizações quanto ao que elas sabem e de que forma podem tirar “o máximo de proveito de seus “ativos” de conhecimento” (Barroso & Gomes, 1999, p.148). Esses, podem manifestar-se de diversas formas, como através de rotinas (Hatchuel, 1999) e em diversos locais, “como bases de conhecimento, bases de dados, arquivos e também nas cabeças das pessoas” (*idem*).

Por sua vez, Hatchuel (1999) refere que aprender as utilizações de um conhecimento pode exigir uma compreensão em relação à produção desse próprio conhecimento, assim como a produção de conhecimento necessita de ser compreendida em íntima conexão com a produção de relações (p. 192).

Tendo, então, consciência da dimensão assumida pelo “conhecimento” (e sua produção) inerente às organizações no global, e à PpDM em particular, optei por assumir, aqui, uma definição de conhecimento explícito palpável, i.e., que se contém na forma de recursos como livros, publicações, brochuras, entre outros. Desta forma, envolvi-me com o projeto *Capacita* que, embora já não estivesse em vigor, possuía informações importantes, assim como instrumentos capazes de apoiar o trabalho que se pretendia.

Concretamente, o projeto visava “capacitar e qualificar dirigentes, colaboradoras/es e voluntári@s mediante o aprofundamento do conhecimento, formal e não-formal, em matérias relacionadas com a Igualdade de Género, Direitos Humanos, Democracia e Cidadania” (PpDM, 2018). Para prosseguir esse fim iniciou-se, na altura, um processo de categorização e catalogação de todos os materiais presentes na secção da PpDM intitulada de Biblioteca. Posteriormente, o objetivo seria o de agregar toda a informação no Centro de Recursos (CRC) digital da PpDM (PpDM, 2018).

#### *Procedimentos*

Optei por tentar compreender quais os materiais que, de facto, a Plataforma continha, no sentido de dar continuidade ao processo referido e, consequentemente, gerir o “conhecimento”, daquela.

Relembro, que assumi uma definição de conhecimento menos abrangente e mais realista de gerir no prazo estipulado para o meu estágio curricular.

Dada a dimensão do conjunto dos materiais existentes, optámos por envolver as voluntárias da organização. Assim, após o estudo aprofundado do processo em aberto e da reformulação de algumas tipologias, categorias e subcategorias (Diário de Campo 32) (de forma a tornar as mesmas mais intuitivas), começámos a organizar os materiais: física e digitalmente. Optámos por colocar toda a informação numa folha de *excel* partilhada entre todas, sendo o seu preenchimento da responsabilidade de um elemento específico em cada sessão.

Terra (2001), esclarece que quando se trata de gestão de conhecimento, é necessário discutir: como superar os limites da inovação, da aprendizagem e geração de novos conhecimentos internos e externos à organização; e como usufruir dos avanços nas tecnologias de comunicação, de forma a gerar, difundir e armazenar conhecimento (p.3). Desta forma compreende-se, que este trabalho foi apenas a “ponta do iceberg”, sendo necessária a sua continuação, essencialmente quanto ao desenvolvimento do CRC e à inserção de métodos inovadores e acessíveis de partilha de conhecimento dentro do mesmo.

#### *Aprendizagens e Competências Adquiridas*

Este trabalho, realizado continuamente ao longo do estágio curricular, ofereceu-me uma melhor compreensão quanto às diversas dimensões do conhecimento, que repousam não só no que é palpável, mas nos saberes das pessoas e nas relações que estas constroem e dinamizam. Ao mesmo tempo, exigiu de mim uma certa capacidade estratégica capaz de definir prioridades e estabelecer limites, dada a consciência da impossibilidade de lidar com todas as formas de conhecimento inerentes à organização, no período de estágio e com o decorrer de todas as outras tarefas.

Apreendi concretamente que gerir conhecimento é sinónimo de gerir modos de funcionamento e modos de organização, de gerir equipas e pessoas, de gerir modos de trabalhar e de pensar e, ainda, de gerir recursos e materiais. Para além disto, aprendi que qualquer um destes tipos de gestão, é melhor concretizado quando alicerçado num trabalho colaborativo e de entreajuda.

#### **4. Construção de uma Base de Dados com contactos inerentes à *Network* da PpDM**

##### *Descrição*

Apesar da PpDM ser considerada um “chapéu-de-chuva” de organizações e, portanto, possuir uma vasta rede de contactos, não tinha, até então, uma base de dados que abrangesse todos. Tendo em consideração o objetivo da plataforma de partilhar o seu conhecimento (Diários de Campo 10 e 21) e a necessidade de, ao longo do meu estágio curricular, contactar diversas entidades (Diários de Campo 12 e 17), recolher novos contactos (Diário de Campo 38) e construir bases específicas de divulgação (Diários de Campo 16 e 21), optei por construir uma base de dados geral que pudesse ser partilhada entre os diversos elementos da rede.

Noto que, a construção de uma base de dados com esta essência é um trabalho nunca finito, que necessita de constante atualização e complemento. Desta forma, embora esta atividade tenha presenciado no meu esforço um início, não poderia ter resultado num fim.

### *Procedimentos*

Tomei como ponto de partida as organizações membro da Plataforma, tendo recolhido as informações de contacto nos sites/redes sociais das mesmas. Optei por fazê-lo desta forma, com o objetivo de recolher informações atualizadas, embora a Presidente e a Secretária-Geral da PpDM tivessem já grande parte desses contactos. Também compreendi que pedi-los e encontrá-los de forma ágil, seria um processo mais demorado.

Posteriormente, dado o elevado número de autarquias com que a PpDM coopera, essencialmente na região centro através do Projeto “Feminismos no Centro”, comecei a recolher os dados de contacto das mesmas. Novamente, fi-lo através dos sites/redes sociais daquelas, embora, desta vez, me tenha apoiado também nas informações que constavam nos programas de sessão e nos emails de divulgação das sessões informativas.

Dada a urgência prévia de recolher dados de contacto de todos os postos da Polícia de Segurança Pública (PSP) e da Guarda Nacional Republicana (GNR) (Diário de Campo 12), acrescentei uma folha no documento partilhado, destinada a estes. O mesmo aconteceu com os contactos do Governo, dos Partidos e dos Deputados Portugueses. Neste caso em específico, todos os dados recolhidos foram resultado da comunicação via email e telefone que realizei com os/as secretários/as dos grupos parlamentares (Diário de Campo 38).

Também em tarefas de menor dimensão, surgiu a necessidade de recolher informações, essencialmente quanto a Núcleos de Apoio a Vítimas (NAVs) (Diário de Campo 16) e Universidades e Faculdades com forte relação com as áreas de economia e educação (Diário de Campo 21). Assim sendo, acrescentei dois separadores ao documento partilhado respetivos a estes contactos.

Terminei a base de dados com o acréscimo de mais dois separadores: um relativo a redes de atuação e outro inerente aos *media* (Diário de Campo 37). A ideia de incluir o primeiro surgiu do pedido da Presidente da PpDM, de passar as informações relativas às redes de *cooperação transfronteiriça no combate à violência contra as mulheres* para uma folha de *excel*, pelo que achei pertinente não só colocar as informações de contacto destas redes, e elementos que lhes pertencem, como de acrescentar outras redes que possam surgir no futuro. Um separador para os *media* pareceu-me essencial, dada a ligação que a Plataforma tem tido com os mesmos (Diário de Campo 13). Contudo, uma vez que incluí este elemento apenas no final do período de estágio, o separador ficou em branco.

#### *Aprendizagens e Competências Adquiridas*

Esta atividade em específico obrigou-me a sair da zona de conforto, uma vez que precisei de contactar diversas pessoas e organizações, no sentido de recolher alguns dados (por vezes confidenciais). Pelo mesmo motivo, sinto que desenvolvi uma certa tenacidade, ao mesmo tempo que fortaleci a capacidade de comunicar assertivamente por telefone.

Aprendi na prática que a organização de informação, principalmente quando densa, facilita processos, aumenta a produtividade e reduz a quantidade de tempo necessária a exercer determinadas funções/tarefas (Diário de Campo 33). Também aqui, me apercebi da dimensão da *gestão de conhecimento*, uma vez que todas as informações relativas aos contactos das organizações/entidades/pessoas individuais integradas no documento partilhado, são parcela do conhecimento global da PpDM.

Em termos mais técnicos, aprendi a lidar com documentos *excel* e aprofundi o conhecimento quanto à gestão de documentos partilhados na Google Drive.

### **5. Apoio na elaboração de recursos pedagógicos e técnicos para as sessões informativas inerentes ao Projeto “Feminismos no Centro”**

#### *Descrição*

O Projeto “Feminismos no Centro” visa “a capacitação e a mobilização das Organizações Não Governamentais promotoras dos direitos humanos das mulheres (ONGDM) da Região Centro” (PpDM, 2018), de forma a que estas possam “atuar junto dos órgãos de poder local, regional e nacional e de outras organizações” (*idem*).

Paralelamente, este projeto pretende:

“contribuir para o reforço estrutural da PpDM e das suas organizações membro com sede ou intervenção na Região Centro, bem como de outras que se possam vir a associar ao Projeto, através da realização descentralizada de atividades, da sedimentação de redes de ONGDM e da capacitação e qualificação de dirigentes, trabalhadoras/es e voluntárias/os mediante o aprofundamento do conhecimento, formal e não formal, em matérias relacionadas com a igualdade entre mulheres e homens, direitos humanos das mulheres, democracia participativa e cidadania” (PpDM, 2018).

Neste sentido, de forma a concretizar as diversas sessões informativas previstas no Projeto, são elaborados diversos instrumentos como: programas de sessão, planos de sessão, folhas de presença, questionários de avaliação e seu posterior relatório, certificados de participação, entre outros. No meu período de estágio tive a possibilidade de contribuir na elaboração de alguns desses instrumentos, para duas sessões: “Mulheres autarcas e a promoção da igualdade entre mulheres e homens ao nível local”, que decorreu em Abrantes e “As organizações de direitos das mulheres e a promoção da igualdade”, que decorreu em Coimbra. Nesta última sessão, fui ainda uma das oradoras convidadas.

#### *Procedimentos*

Os objetivos e conteúdos programáticos foram definidos colaborativamente entre a Presidente e a Secretária-Geral da PpDM e a Técnica do Projeto “Feminismos no Centro”, para ambas as sessões. Quanto às atividades, estas seguem, por norma, a lógica de mesa redonda com mediação, assim como, a duração permanece sempre nas 3 horas com intervalo. Por este motivo, da minha responsabilidade ficou, apenas, o apoio na elaboração dos documentos formais, i.e dos programas de sessão, planos de sessão, questionários de avaliação e certificados de participação.

A maior parte dos instrumentos seguem um *template* previamente definido, embora tenha dado como sugestão, algumas indicações relacionadas com a estrutura do programa e plano de sessão. Os certificados de participação foram, por mim, construídos de raiz (Diário de Campo 5).

Para a sessão “As organizações de direitos das mulheres e a promoção da igualdade”, preparei ainda, juntamente com a Técnica do Projeto “Feminismos no Centro”, uma apresentação Power Point (Diário de Campo 34) e as seguintes dinâmicas de grupo: *Verdade ou Mito* e *Perspetiva Futura*. Como seria uma das oradoras convidadas, elaborei também um discurso relativo à minha experiência enquanto estagiária numa ONGDM, no âmbito do Mestrado em Educação e Formação.

Antes das sessões, fui uma das responsáveis pela impressão dos documentos necessários para as mesmas e pela organização de todos os materiais a disponibilizar aos participantes, nas pastas da PpDM.

Na sessão “Mulheres autarcas e a promoção da igualdade entre mulheres e homens ao nível local”, tive a oportunidade de estar presente e colaborei na receção dos participantes, na distribuição das pastas preparadas para a sessão e fiquei ainda responsável por tirar fotografias com a máquina da organização.

Na sessão “As organizações de direitos das mulheres e a promoção da igualdade”: distribuí as pastas da PpDM que continham todo o material inerente à sessão; coloquei a apresentação no computador de forma a ser projetada; dinamizei, em colaboração com a Técnica do Projeto “Feminismos no Centro”, a dinâmica *Verdade ou Mito* (a outra dinâmica não ocorreu por falta de tempo no final); e, por último, expus a minha apresentação.

#### *Aprendizagens e Competências Adquiridas*

O conjunto das tarefas mencionadas permitiram o desenvolvimento de diversas competências, tais como: organização, de informação e materiais inerentes a sessões informativas; colaboração e trabalho em equipa; pensamento crítico, essencialmente sobre o processo de desenvolvimento de sessões informativas, sobre as temáticas abordadas nas sessões em que colaborei e sobre a minha própria experiência enquanto estagiária naquela organização; escuta ativa e comunicação assertiva e em público. Devido a certos contratempos com que nos deparamos antes das sessões (Diários de Campo 6 e 33), acrescento ainda a competência de resolução de problemas.

## **6. Organização da Assembleia Geral de 27 de janeiro de 2018**

### *Descrição*

Como consequência da reflexão realizada, em relação à Assembleia Geral (AG) de 11 de novembro de 2017, onde, por sua vez, houve pouca interação entre os elementos das organizações membro presentes (Diário de Campo 11), a Presidente e a Secretária-Geral da PpDM propuseram o planeamento de dinâmicas de grupo para a próxima, a decorrer no dia 27 de janeiro de 2018. Esta atividade, que foi posteriormente alargada também à organização do espaço, ficou delegada a mim, à Secretaria-Administrativa, à Técnica do Projeto “Feminismos no Centro” e às voluntárias da Casa.

### *Procedimentos*



Na primeira reunião de trabalho, debatemos algumas ideias em relação às possíveis dinâmicas que poderíamos desenvolver. Desse debate, surgiram os seguintes pontos de partida: as dinâmicas deveriam ter um cariz pedagógico e, paralelamente, divertido e descontraído; deveriam ter como base sólida, os problemas ou necessidades apontados na última AG (Diário de Campo 11) de forma a dar-lhes resposta; e deveriam dar visibilidade a cada uma das organizações membro, ao mesmo tempo que enfatizavam a relevância da *Network*.

Elaborámos um documento *word* onde colocámos todas as ideias/sugestões concretas que fomos recolhendo ao longo da tarde e, no fim desta, partilhamos entre todas. Criámos, também, um grupo de WhatsApp de forma a possibilitar o contacto sobre questões relacionadas com as tarefas a desenvolver. Ficou acordado que trabalharíamos nestas questões, todas as quartas-feiras à tarde (momento destinado à receção das voluntárias).

Posteriormente, após revisão da Secretária-Geral da Plataforma, ficaram definidas as seguintes dinâmicas: *Speed dating no lounge com música e café* e *Feminist fair*. A primeira pretendia “quebrar o gelo” e impulsionar as pessoas a conhecerem-se e, a segunda, objetivava a apresentação de cada organização. Mais algumas ideias foram surgindo, tendo ficado acordado que cada elemento presente iria ter acesso a um “crachá” para, criativamente, colocar o seu nome e organização representada e que iríamos ter um mural onde cada um/uma poderia dar um contributo.

No dia prévio à AG (26 de janeiro de 2018), todas nos dirigimos à Plataforma com o objetivo de a decorarmos e de realizarmos todos os preparativos para as dinâmicas de grupo. Cada elemento responsável pela organização, levou o que lhe competia e havia sido acordado ao longo das reuniões de trabalho (Diários de Campo 16 e 17). No dia da AG, a receção e as dinâmicas de grupo foram, essencialmente, executadas pelas voluntárias.

#### *Aprendizagens e Competências Adquiridas*

Planear esta Assembleia Geral requereu um forte trabalho em equipa e um grande sentido de colaboração entre todas, o que demonstrou na prática a definição de rede que a Plataforma emana. Vi de forma clara, ideias a ficarem cada vez mais fortes, por construídas sob os conhecimentos e sentimentos das diversas pessoas envolvidas. Por sua vez, também me apercebi da necessidade de sabermos transmitir assertivamente e objetivamente esses mesmos conhecimentos e sentimentos.

No que toca a competências técnicas, esta tarefa possibilitou-me um contacto mais profundo com a capacidade de planear e desenvolver atividades de educação não-formal, neste caso expressas através de dinâmicas de grupo com objetivos pedagógicos e de supressão de

necessidades previamente encontradas, para um público vasto e diverso. Para além disto, possibilitou-me o aperfeiçoamento quanto à construção de atas formais, uma vez que posteriormente colaborei na elaboração da ata da AG.

## **7. Colaboração na organização de uma ação de formação online**

### *Descrição*

Adotando o prescrito na descrição da atividade 1 e compreendendo que as organizações membro da PpDM se situam em diversas zonas geográficas do país, a Presidente da PpDM demonstra evidente a necessidade de se investir em formação a distância (Anexo 2: Entrevista à Presidente da PpDM, 2018). Já no final do período do meu estágio curricular (abril/maio 18), avançou-se com o planeamento de um conjunto de três sessões online, inerentes ao Projeto “Feminismos no Centro”.

As três sessões decorreram através da plataforma MOODLE, construída para o efeito e eram sobre: 1) *Comunicação e Interação com os Média I*, 2) *Comunicação Organizacional* e 3) *Comunicação e interação com os média II*. Também foi utilizada a ferramenta ZOOM de forma a concretizar as sessões síncronas planeadas para cada sessão.

A Técnica do Projeto foi quem ficou responsável pelo desenho e desenvolvimento destas sessões, embora eu tenha contribuído para a primeira sessão, através das seguintes tarefas: apoio na compreensão da utilização da plataforma MOODLE, realização de testes quanto ao funcionamento das plataformas, apoio no desenvolvimento do plano de sessão, apoio no desenvolvimento do questionário de avaliação.

### *Procedimentos*

Uma vez que já tinha interagido com a plataforma MOODLE, na UC de Tecnologias Educativas III, da licenciatura em Ciências da Educação do IEUL, ofereci-me para auxiliar a Técnica do Projeto na exploração e compreensão da mesma. Também pesquisei e analisei alguns documentos (Diário de Campo 33) de forma a facilitar essa tarefa.

Posteriormente, contribuí com a verificação dos resultados previstos em termos de estrutura e funcionamento da plataforma, assim como testei se a plataforma selecionada para as sessões síncronas (ZOOM) estava a funcionar corretamente.

No desenvolvimento do Plano de Sessão da primeira, também contribuí com a partilha dos elementos e especificidades que devem ser tidas em conta no desenvolvimento de uma sessão

online. Fi-lo, com base nos contributos de Gilly Salmon (2011), Cleveland-Innes & Garrison (2010) e Anderson & Elloumi (2004), autores estudados na UC supracitada.

Com base nos mesmos autores e no Modelo de avaliação de Kirckpatrick, colaborei também no desenvolvimento do questionário de avaliação da primeira sessão. Após este ter sido construído, num Google Form, validei a sua estrutura e o seu funcionamento.

### *Aprendizagens e Competências*

Em paralelo com a atividade 1, esta atividade exigiu uma ampla mobilização de conhecimentos previamente adquiridos, essencialmente no que se refere ao planeamento e desenvolvimento de uma ação de formação online.

No sentido de transmitir tais conhecimentos de forma exata e adequada à situação em questão, houveram ainda momentos de exploração e triangulação de informação. Assim, desenvolvi também esta habilidade no terreno.

Para além disto, estive intimamente próxima do planeamento de uma sessão de formação a distância, o que contribuiu para um aperfeiçoamento no que toca ao desenvolvimento de instrumentos deste modo de formação, i.e de planos de sessão, estruturação de plataformas online e questionários de avaliação sumativos.

## **2.2. Categorização das Atividades de Estágio**

De acordo com a investigação realizada por Morgan, Hall & Mackay (1983) e apresentada por Barroso (2005), existem quatro categorias de tarefas associadas a um gestor escolar: *tarefas técnicas/educativas*, *tarefas de conceção/gestão operacional*, *tarefas de relações humanas/liderança* e *gestão pessoal* e *tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade* (p.147). Embora elaboradas para aquela função em específico, tais categorias auxiliaram na estruturação das tarefas desempenhadas ao longo do meu estágio curricular, tendo-se compreendido que, estas, remetiam fortemente para a categoria de *tarefas de relações humanas/liderança e gestão pessoal*.

Esta afirmação justifica-se através de duas tarefas específicas que os autores enquadram dentro desta categoria - *desenvolvimento do pessoal* e *comunicação* - e que se relacionam com as tarefas desenvolvidas no âmbito da dimensão formativa da PpDM (onde se incluem as tarefas inerentes ao processo de certificação a entidade formadora) e no âmbito da gestão do conhecimento, respetivamente. Nas tarefas de *desenvolvimento do pessoal*, pressupõe-se a definição de “uma política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal” (p.148) e nas de *comunicação*, assegura-se “uma efectiva difusão da política (...) e das notícias sobre atividades e acontecimentos (...) mantendo uma comunicação nos dois sentidos” (idem).

Contudo, além das *tarefas de relações humanas/liderança e gestão pessoal* destacadas, tive também a oportunidade de desenvolver diversas outras tarefas que se enquadram nas restantes categorias defendidas pelos autores. No seu conjunto, contribuíram para a concretização dos objetivos assumidos para o estágio curricular e, ainda, para o desenvolvimento de variadas competências relevantes para o atual mercado de trabalho e para a plena participação enquanto cidadã.

## Considerações Finais

As considerações finais deste relatório são o reflexo, por um lado, do período de estágio realizado na Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres (PpDM) e das atividades concretizadas no mesmo e, por outro, da investigação de pequena dimensão que objetivou compreender os processos de construção e mobilização de conhecimento dentro PpDM e da forma como estes, possibilitam a emergência de novas formas de governança.

Em relação à concretização do estágio curricular, este possibilitou a experiência de funções de técnica superior de educação em contexto real o que, por sua vez, permitiu o desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos que tinham já sido adquiridos a nível académico. Considerando os contributos de Morgan, Hall & Mackay (1983), apresentados por Barroso (2005), compreende-se que as tarefas desenvolvidas no âmbito dessas funções, remetem fortemente para a categoria de *tarefas de relações humanas/liderança e gestão pessoal*. Contudo, tive também a oportunidade de desenvolver diversas outras tarefas que contribuíram para o desenvolvimento de variadas *soft-skills*, relevantes para o atual mercado de trabalho e para a plena participação na sociedade do Séc. XXI.

Das atividades e funções exercidas, existiram várias que decorreram sob um ambiente de colaboração, com diversas pessoas e profissionais (equipa da PpDM, elementos das organizações membro, voluntárias), embora fosse expectável um maior envolvimento com os elementos que compõem a PpDM enquanto estrutura. Ainda assim, posso dizer que os objetivos delineados para o meu estágio curricular numa fase antecipatória a este, foram cumpridos.

Considerando as duas grandes funções que me foram destacadas – desenvolvimento do processo de candidatura a entidade certificada e gestão do conhecimento da PpDM – concluo que estas poderiam ter sido mais aprofundadas caso a minha dedicação lhes fosse exclusiva. No seu conjunto, as atividades e tarefas formaram uma dimensão que, íntegras no período de tempo limitado, me impossibilitou de submeter a candidatura e de inaugurar o Centro de Recursos (CRC).

No que concerne à investigação de pequena dimensão realizada, procurou-se responder a três questões de partida: 1) Como se formaram as relações dentro da PpDM e constituem estas uma *Network*?; 2) Como se procede a construção e mobilização do conhecimento dentro da *Network*?; e 3) De que forma os processos de construção e mobilização do conhecimento dentro da PpDM estão a contribuir para a emergência de novas formas de governança?.

### **1) Como se formaram as relações dentro da PpDM e constituem estas uma *Network*?**

Compreendeu-se, em primeiro lugar e de acordo com os Estatutos da PpDM de 21 de janeiro de 2005, que esta foi pensada, no quadro da sua conceptualização, como uma *Network*. Por sua vez, considerando a diversidade de relações e de formas relacionais que se estabelecem dentro da mesma, e aceitando a definição oferecida por Podolny and Page (In Provan & Sydow, 2004), mais se averiguou que aquela se caracteriza, igualmente, como uma *Interorganizational Network*<sup>26</sup>.

Através da entrevista semi-diretiva realizada junto da Presidente da PpDM (Anexo 2), foi possível recolher uma série de valores/processos considerados fundamentais para o bom funcionamento da *Network*: bom interconhecimento, boa comunicação, fortalecimento mútuo entre as organizações, trabalhar em rede com outras redes, intergeracionalidade e interseccionalidade. Embora, na perspetiva das organizações membro, alguns desses valores/processos careçam de incentivo, os mesmos corroboram com o que Ball (2016) defende quanto à construção de relações interpessoais significativas dentro de uma *Network*, capazes de “fazer as coisas acontecer” (p.554):

### **2) Como se procede a construção e mobilização do conhecimento dentro da *Network*?**

Considerando, portanto, que a PpDM atua com base no *Networking*, procurou-se compreender de que modo, esta, possibilita novas formas de pensamento sobre a construção e distribuição do conhecimento (Robertson & Dale in Hogan, 2015). Compreendeu-se, com base na entrevista realizada à Presidente da PpDM (Anexo 2) que o conhecimento inerente àquela, surge da existência e promoção de três dimensões: dimensão formal, dimensão não-formal e dimensão informal.

A natureza inerente ao modo de trabalho adotado pela PpDM desde o seu início (que se caracteriza pela constituição de grupos de trabalho e parcerias, que promovem debates e concretizam projetos) e o facto de terem um espaço comum às organizações promove uma construção do conhecimento estritamente relacionada com as duas últimas dimensões. Porém,

---

<sup>26</sup> Verificar página 22 do presente relatório.

a *Network* demonstra interesse em investir na dimensão formal, tendo apostado mais recentemente na candidatura a creditação como entidade formadora e no planeamento e organização de diversas ações de formação a distância.

Por ser construído entre diversas partes, o conhecimento que emerge dentro da *Network*, assume logo de partida um carácter móvel que vem, posteriormente, a ser potenciado sob diversas formas, a nível micro - entre a PpDM e as suas organizações membro – e a nível macro – entre a PpDM e outras ONGs, *networks* nacionais e internacionais, o Governo e os seus mecanismos, a sociedade civil e outras entidades que considera relevantes no âmbito da sua atuação.

### **3) De que forma os processos de construção e mobilização do conhecimento dentro da PpDM estão a contribuir para a emergência de novas formas de governança?**

A promoção do conjunto de canais relacionais e disseminativos que a PpDM apresenta, agrupados com a forte postura reivindicativa da mesma, tem permitido que esta assuma um papel relevante na mesa de negociações governamentais, a nível nacional e internacional o que, por sua vez, a caracteriza também como uma *Policy Network* (Rhodes, 2006).

Ao representar, portanto, uma nova voz nas conversas políticas e ao possibilitar a mobilização de conceções e ideias entre os diversos elementos da *Network*, ou como Ball (2016) nomeia, de “novas fórmulas globais”, a PpDM está a contribuir para a emergência de uma nova forma de governança que Hogan (2015) nomeia de *Heterarchy*. Dado o período limitado de investigação, este resultado não foi, contudo, explorado na dimensão que se pretendia.

Como resultado global desta investigação, compreendeu-se, então, que a PpDM, ao construir e mobilizar conhecimento dentro da sua *Network*, surge como uma nova voz nas conversas políticas o que, por sua vez, tem vindo a contribuir para a emergência de uma nova forma de governança: *Heterarchy*.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores.
- Almeida, L. S. & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Lusografe.
- Ball, S. (2016). Following policy: networks, network ethnography and education policy mobilities. In *Journal of Education Policy*, 31(5), 549-566.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70.
- Barroso, A. & Gomes, E. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. In *RAP*, 33(2), 140-170.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Berthod, O., Grothe-Hammer, M., Sydow, J. (2016). Network ethnography: a mixed-method approach for the study of practices in interorganizational settings. In *Organizational Research Methods*, 1-25.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *A investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bruyker, I. & Beyers, J. (2018). Lobbying strategies and success: inside and outside lobbying in European Union legislative politics. In *European Political Science Review*, 1-18.
- Carvalho, C. (2014) *Comunicação para a sustentabilidade: a importância do goodwill no terceiro sector*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa: Lisboa.
- De Ketele, J., Thomas, J. & Chastrette, M. (1994). *Guia do formador*. Lisboa: Horizontes Pedagógicos.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2017). *Guião orientador manual de qualidade da atividade formativa*. Recuperado em fevereiro de 2017, de <https://certifica.dgert.gov.pt/documentos-do-sistema-de-certificacao/guiao-orientador-mqaf-pdf.aspx>.
- Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A. (2007). *Manual de boas práticas – recurso didático para formação intra-empresas*. Braga: Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A.
- Ferreira, V. (2001). A globalização das políticas de igualdade entre os sexos. In *Políticas Públicas e Igualdade de Género* (pp.77-102). São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher.
- Fonseca, S. (2005). *Governança nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal*. Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego: Lamego.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Franco, R. (coord.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992). *O Inquérito, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gonçalves, A. (2005). O conceito de governança. In *XIV Congresso Nacional do Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito*.

Hatchuel, A. (2003). La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. In G. De Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 289-302). Paris: Éditions La Découverte.

Hogan, A. (2016). Network ethnography and the cyberflâneur: evolving policy sociology in education. In *Internacional Journal of Qualitative Studies in Education*, 29(3), 381-398.

Instituto para a Qualidade na Formação I. P. (2006). *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação I.P.

Instituto para a Qualidade na Formação I. P. (2017). *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação I.P.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Arttned.

Lopes, A. (2000). *Organizações não governamentais, políticas sociais e desenvolvimento organizacional: welfare mixes em Portugal no domínio da luta contra o VIH/SIDA*. Projeto de Investigação. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra.

Mauri, G. (2013). *Análise do trabalho de algumas ONG em Moçambique*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.

Michielsen, D. (2017). Women on the frontline: can a network provide a platform for activists in the volatile MENA region. In *Gender & Development*, 25(1), 53-67.

Miranda, R. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa: Lisboa.

Moreno, R. (2016). *A participação de ONGS nas políticas de alfabetização e de educação de jovens e de adultos no Brasil (1990 – 2010)*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas: Campinas.

National Women's Council of Ireland. (2005). *A guide to effective lobbying for women's groups in Ireland*. Ireland: National Women's Council of Ireland.

Nogueira, M. (2001). *Em defesa da política*. São Paulo: Senac.

Oliveira, J. (2010). Os feminismos habitam espaços hifenizados – a localização e interseccionalidade dos saberes feministas. In *Ex Aquo*, 22, 25-39.

OISC/CPLP (2014). *Plano Estratégico da OISC/CPLP – 2011-2016*.

PpDM. (2016). *1995-2015 um compromisso para o empoderamento das mulheres: portugal em*



*análise pela plataforma portuguesa para os direitos das mulheres (PpDM)*. Lisboa: PpDM.

PpDM. (2016). *Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres (CEDAW): o estado da arte em Portugal*. Lisboa: PpDM.

Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. In *Journal of Management*, 33(3), 479-516.

Rhodes, R. (2006). Policy network analysis. In M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford handbook of public policy* (pp. 425-447). Oxford: Oxford University Press.

Romão, H. (2013). *A atividade de brincar na educação de infância*. Relatório de Estágio. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.

Terra, J. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio.

The Global Journal. (2013). *The top 100 NGOs 2013*. Recuperado em outubro de 2018, de <http://www.theglobaljournal.net/group/15-top-100-ngos-2013/article/585/>.

The World Bank & International Youth Foundation. (2003). *Guide to resources for NGOs and other organizations of civil society*. Small Grants Program, International Youth Foundation.

Vidal, F., Costa, D. & Costa, S. (2007). Gestão de ONGs: dualidades pragmáticas e desafios institucionais. In *VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y El Caribe*. Brasil: ISTR y CIAGS/UFBA.

Viseu, S. & Carvalho, L. (2018). Think tanks, policy networks and education governance: the emergence of new intra-national spaces of policy in portugal. In *education policy analysis archives*, 108(26), 1-26.

United Nations. (1985). *Report of the World Conference to review and appraise the achievements of the United Nations Decade for Women: Equality, Development and Peace*. New York: United Nations.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (s/d). *What is good governance?*. Thailand: UNESCAP.

Willetts, P. (2001). *What is a Non-Governmental Organization?*. Unesco Encyclopaedia of Life Support Systems. Recuperado em outubro de 2018, de <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>.

## **Legislação e Normas**

Beijing Declaration and Platform of Action, 1995

Estatutos da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres de 21 de janeiro de 2005

Estatutos da Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres, alteração de Estatutos aprovada em AG de 27 de janeiro de 2018

Lei no. 66/98 de 14 de outubro

Projeto de Lei Nº 270/IX. (2003). *Estatuto, direitos e deveres das organizações não governamentais para os direitos das mulheres*. Lisboa: Assembleia da República.

### **Outras Referências**

[cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/conselhos-municipais](http://cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/conselhos-municipais)

[plataformamulheres.org.pt](http://plataformamulheres.org.pt)

[rededlbclisboa.pt/](http://rededlbclisboa.pt/)

[unric.org/pt/images/stories/2012/ECOSOC\\_2012](http://unric.org/pt/images/stories/2012/ECOSOC_2012)

[womenlobby.org](http://womenlobby.org)